

Université de Montréal

L'appareil de l'opinion publique du cabinet du premier ministre Bernard Landry :
une analyse à la lumière de l'expérience de la Maison-Blanche

par
Emmanuelle Carrier

Département de science politique, Université de Montréal
Faculté des arts et sciences

Mémoire présenté à la Faculté des études supérieures
en vue de l'obtention du grade de maître ès sciences
en science politique

août 2006

©, Emmanuelle Carrier, 2006



AVIS

L'auteur a autorisé l'Université de Montréal à reproduire et diffuser, en totalité ou en partie, par quelque moyen que ce soit et sur quelque support que ce soit, et exclusivement à des fins non lucratives d'enseignement et de recherche, des copies de ce mémoire ou de cette thèse.

L'auteur et les coauteurs le cas échéant conservent la propriété du droit d'auteur et des droits moraux qui protègent ce document. Ni la thèse ou le mémoire, ni des extraits substantiels de ce document, ne doivent être imprimés ou autrement reproduits sans l'autorisation de l'auteur.

Afin de se conformer à la Loi canadienne sur la protection des renseignements personnels, quelques formulaires secondaires, coordonnées ou signatures intégrées au texte ont pu être enlevés de ce document. Bien que cela ait pu affecter la pagination, il n'y a aucun contenu manquant.

NOTICE

The author of this thesis or dissertation has granted a nonexclusive license allowing Université de Montréal to reproduce and publish the document, in part or in whole, and in any format, solely for noncommercial educational and research purposes.

The author and co-authors if applicable retain copyright ownership and moral rights in this document. Neither the whole thesis or dissertation, nor substantial extracts from it, may be printed or otherwise reproduced without the author's permission.

In compliance with the Canadian Privacy Act some supporting forms, contact information or signatures may have been removed from the document. While this may affect the document page count, it does not represent any loss of content from the document.

Université de Montréal
Faculté des études supérieures

Ce mémoire intitulé :
L'appareil de l'opinion publique du cabinet du premier ministre Bernard Landry :
une analyse à la lumière de l'expérience de la Maison-Blanche

présenté par
Emmanuelle Carrier

a été évalué par un jury composé des personnes suivantes :

M. Pierre Martin
président-rapporteur

M. Richard Nadeau
directeur de recherche

M. Patrick Fournier
membre du jury

SOMMAIRE

Ce travail aborde le phénomène de *permanent campaign* aux États-Unis, et plus particulièrement la forme qu'il revêt à l'intérieur de la Maison-Blanche à travers l'appareil de l'opinion publique. L'importance accordée à cet appareil par les politologues américains ainsi que l'impact sur la gouverne et la démocratie qu'on lui attribue nous ont amenée à y consacrer ce travail. Nous avons d'abord tenté de comprendre cet appareil en lui appliquant une typologie tirée de nos lectures. Le résultat : huit thèmes descriptifs de l'appareil et onze facteurs qui ont influencé son institutionnalisation à la Maison-Blanche. Cette typologie nous a ensuite permis de comparer l'appareil états-unien avec celui qui a été développé autour du premier ministre Bernard Landry entre 2001 et 2003. Le choix du cabinet Landry allait de soi pour quatre raisons : la proximité du Québec avec les États-Unis, notre connaissance du fonctionnement du cabinet, notre accès privilégié à ses stratégies et le manque d'études sur le phénomène de *permanent campaign* au Québec.

Nous nous demandions : **l'organisation mise en place par le cabinet Landry s'apparentait-elle à celle du modèle américain de *permanent campaign*?**

Pour répondre à notre question, nous avons opté pour une méthode à deux volets, soit la référence à notre expérience personnelle comme membre du cabinet Landry et à des entrevues avec ses principaux conseillers en communication et en analyse de l'opinion publique. La réponse à notre question est affirmative : le cabinet Landry avait en son sein un appareil de l'opinion publique semblable à celui que l'on retrouve à la Maison-Blanche. Même si des différences ont été notées, la majorité des thèmes et des facteurs ont trouvé écho dans l'organisation Landry. Nous ne pouvons toutefois pas affirmer, avec cette seule étude de cas, que le gouvernement du Québec, peu importe le parti politique au pouvoir, a un appareil de l'opinion publique dit « institutionnalisé » comme aux États-Unis. Peut-être que les conditions favorables à une telle institutionnalisation n'étaient rassemblées que sous le cabinet Landry. D'autres études devront le vérifier.

MOTS CLÉS

Institutionnalisation, États-Unis, Québec, Bernard Landry, communication-politique, marketing politique, sondages, campagne électorale, parti politique, médias.

SUMMARY

This study is exploring the american phenomenon of permanent campaign, and more particularly the way it is transposed into the White House practices through the public opinion apparatus. The centralized apparatus has two main goals. In one hand it is studying the public opinions and in the other it is conducting public relation activities.

The american analysts are studying the way this apparatus is evolving and has been institutionalized in the presidency for decades. They are trying to estimate his impact on democracy and how presidents are governing their country. For those reasons, we have decided to devote this work to this subject. First, we tried to understand this apparatus through our readings. The result: a typology of eight descriptive themes and eleven other themes that had an impact on the institutionalization of the apparatus. This typology than permits us to compare the american public opinion apparatus with the one that has been developed around Premier Bernard Landry between 2001 and 2003.

We chose to study Bernard Landry environment for four reasons: the proximity of the Quebec province with the USA, our knowledge of the premier's office, our access to his advisers and the lack of studies in this field.

The question wich must be asked here is : **was the apparatus that was developed around Premier Landry similar to the one observed by the american analysts in the White House?** We opted for two methods to answer this question. We first referred to our personal working experience as a political attachée in Landry's office, and, second, we interviewed his principal advisers in communication and public opinion analyses. Our hypothesis is confirmed. Even if some differences have been noted, the **Landry's apparatus is similar to the one in USA**. The majority of the themes have found an echo in Landry's office.

With this case study only, we cannot say that the Quebec government has an institutionalized apparatus like in the USA. And this, no matter which political party is in power. The favorable conditions of this possible institutionalization may only have been true under Landry's office. Others could verify it.

KEY WORDS

Institutionalization, United-States, Quebec, Bernard Landry, political communication, political marketing, survey, election campaign, political party, medias.

SOMMAIRE ET MOTS CLÉS	p.i
SUMMARY AND KEY WORDS	p.ii
TABLE DES MATIÈRES	p.iii
LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES	p.vi
LISTE DES SIGLES ET ABRÉVIATIONS	p.vii
REMERCIEMENTS	p.viii
INTRODUCTION	p.1
PREMIER CHAPITRE – REVUE DE LA LITTÉRATURE	p.7
1.1 Le concept d'opinion publique	p.7
1.2 Le concept d'institutionnalisation	p.8
1.3 Vers un appareil de l'opinion publique à la Maison-Blanche	p.11
1.4 Les caractéristiques de l'appareil de l'opinion publique de la Maison-Blanche	p.15
1.4.1 Les publics de l'environnement public	p.16
1.4.2 Le maintien du soutien public	p.17
1.4.3 Le désir de réélection	p.19
1.4.4 La capacité organisationnelle d'analyser l'opinion publique	p.21
1.4.4.1 La référence aux sondages	p.21
1.4.4.2 La spécialisation de l'équipe présidentielle	p.24
1.4.5 La centralisation des activités de l'appareil	p.27
1.4.6 La politisation de l'appareil	p.30
1.4.7 La stratégie <i>going public</i>	p.31
1.4.8 L'arrière-plan théorique de l'équipe présidentielle	p.33
1.4.8.1 Le quatrième pouvoir : les médias	p.34

1.4.8.2	Le marketing politique	p.36
1.4.8.3	La théorie de l'image attrayante	p.39
1.4.8.4	La théorie du changement d'attitude	p.41
1.4.8.5	Le public bombardé d'informations	p.41
1.5	L'institutionnalisation de l'appareil : les facteurs	p.42
1.5.1	Avoir plus de pouvoir face aux institutions	p.44
1.5.2	L'information c'est le pouvoir	p.46
1.5.3	La personnalité du président	p.48
1.5.4	Un électorat peu informé et démontrant peu d'attention	p.51
1.5.5	Les sondages et la démocratie	p.51
1.5.6	Le contexte institutionnel	p.52
1.5.7	Le déclin des partis politiques	p.53
1.5.8	Le développement technologique	p.55
1.5.9	Le développement de la presse	p.56
1.5.10	Les groupes d'intérêt ne reflètent pas l'opinion publique	p.60
1.5.11	La modernisation de la société	p.61
1.5.11.1	Un électorat fragmenté	p.62
1.5.11.2	Un électorat déconnecté du gouvernement	p.63
DEUXIÈME CHAPITRE – PROBLÉMATIQUE ET MÉTHODOLOGIE		p.65
2.1	La méthodologie	p.66
2.2	Les techniques de recherche	p.67
2.2.1	L'entrevue	p.67
2.2.2	L'observation	p.68
2.3	La grille d'entrevue	p.70
2.4	Le déroulement des entrevues	p.70
2.5	L'analyse des résultats	p.71
TROISIÈME CHAPITRE – LE CABINET LANDRY : UNE COMPARAISON AVEC LES ÉTATS-UNIS		p.75
4.1	L'appareil de l'opinion publique du cabinet Landry (de mars 2001 à avril 2003)	p.75
4.1.1	Les produits de l'appareil de l'opinion publique à Québec et leur évolution	p.77

4.1.2	Les publics de l'environnement public	p.84
4.1.3	Le maintien du soutien public	p.86
4.1.4	Le désir de réélection	p.87
4.1.5	La capacité organisationnelle d'analyser l'opinion publique	p.88
4.1.5.1	La référence aux sondages	p.88
4.1.5.2	Une équipe de spécialistes	p.90
4.1.6	La centralisation des activités de l'appareil	p.92
4.1.7	La politisation de l'appareil	p.93
4.1.8	La stratégie <i>going public</i>	p.95
4.1.9	L'arrière-plan théorique du cabinet Landry	p.95
4.1.9.1	Le quatrième pouvoir : les médias	p.95
4.1.9.2	Le marketing politique	p.97
4.1.9.3	La théorie de l'image attrayante	p.100
4.1.9.4	La théorie du changement d'attitude	p.101
4.1.9.5	Le public bombardé d'informations	p.101
4.2	Les facteurs ayant influencé le développement de l'appareil de l'opinion publique du cabinet Landry	p.102
4.2.1	Le pouvoir face aux institutions	p.103
4.2.2	L'information c'est le pouvoir	p.105
4.2.3	La personnalité de Bernard Landry	p.107
4.2.4	Un électorat peu informé et démontrant peu d'attention	p.109
4.2.5	Le développement technologique	p.110
4.2.6	Le développement de la presse	p.112
4.2.7	Les groupes d'intérêt ne reflètent pas l'opinion publique	p.115
4.2.8	Les autres facteurs	p.115
CONCLUSION		p.124
BIBLIOGRAPHIE		p.130
ANNEXE A : GRILLE D'ENTREVUE		p.ix

LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES

Figure 1 : Five Markets in Political Campaigns	p. 16
Tableau I : Synthèse de la revue de la littérature	p. 71
Tableau II : Les cinq niveaux de l'analyse des médias	p. 97
Tableau III : Synthèse de la présentation des résultats	p. 121

LISTE DES SIGLES ET ABRÉVIATIONS

ADQ : Action démocratique du Québec

DNC : Democratic National Committee

DPO : Domestic Policy Office

FDR : Franklin Delano Roosevelt

PLQ : Parti libéral du Québec

PQ : Parti québécois

RNC : Republican National Committee

REMERCIEMENTS

Mes premières pensées vont à ma famille et mon amoureux qui ont si bien su me soutenir quotidiennement à travers ce long et périlleux projet qu'est la rédaction d'un mémoire de maîtrise. Elles vont aussi à tous mes amis que j'aime tant et que j'ai souvent négligés, à mon directeur de maîtrise Richard Nadeau qui a été patient et de bon conseil, à mes trois ex-collègues de travail du cabinet qui m'ont permis d'œuvrer près du premier ministre Bernard Landry et qui ont su se prêter au jeu des entrevues avec ouverture et sincérité au nom de la connaissance et sans qui ce travail aurait été impossible. Je pense aussi à mes réviseurs et amis (Michèle, Anne-Marie et Louis) qui sont passés à travers toutes ces pages minutieusement, à mes collègues de bureau qui m'ont laissé le temps dont j'avais besoin, aux personnes du Département de science politique qui me sont venues en aide au moment du dépôt et au propriétaire et employés du Toi, Moi et Café, qui, depuis 1998 supportent gentiment que je reste attablée dans leur établissement à boire du café et à travailler sur mes études. Grâce à toutes ces gens et à leur soutien, j'ai pu mener à bien ce projet.

J'ai finalement une pensée pour mes connaissances et pour les inconnus de passage qui avaient le malheur de me demander ce sur quoi portait mon mémoire. Je leur infligeais alors un monologue sur l'institutionnalisation de l'appareil de l'opinion publique états-unien. Si vous vous reconnaissez, je vous prie de ne pas m'en vouloir.

Ce projet a été long. Je l'ai entamé en 2004 et deux ans m'ont été nécessaires pour en venir à bout. J'ai parfois passé de longs moments à nier son existence, mais il est aujourd'hui imprimé et restera dans les archives. Plus important encore, il s'agit d'un accomplissement personnel. Fièvre et déterminée, je passe à autre chose.

Emmanuelle Carrier

INTRODUCTION

La politique américaine compte sans conteste parmi les plus étudiées dans le monde. Tant en France et en Grande-Bretagne que dans de nombreuses autres puissances, les États-Unis constituent le paradigme dominant de la science politique et la façon d'y faire de la politique apparaît aujourd'hui comme un modèle extrêmement influent. Ainsi, plusieurs pratiques, notamment celles utilisées en temps d'élections (Swanson et Mancini 1996, 4), sont reprises au-delà des frontières états-uniennes. Des consultants politiques et des professionnels des communications sont aussi régulièrement « importés » des États-Unis : c'est le cas, entre autres, de Dick Morris et George Stephanopoulos, qui ont travaillé pour le président Clinton et à qui d'autres chefs de parti à l'extérieur des États-Unis ont fait appel pour gagner une campagne électorale¹. Et que dire de la communication-politique² américaine, qui sert maintenant de référence à ceux qui tentent de comprendre l'influence de la communication, des médias, de l'opinion publique et des sondages sur le politique!

Dans le présent travail, nous nous intéressons à la façon dont cette communication-politique a atteint la scène politique québécoise. Ses pratiques ont-elles leurs correspondances au Québec? La façon de faire de la politique au Québec s'est-elle américanisée? Si oui, quelle forme cette américanisation a-t-elle prise? Comment se manifeste-t-elle concrètement? Pour répondre à ces questions, nous avons étudié l'organisation formée pendant la période 2001-2003 autour du premier ministre du Québec d'alors, monsieur Bernard Landry, en nous référant à l'organisation des pratiques de communication-politique à la Maison-Blanche ainsi qu'aux travaux de nombreux politologues états-uniens sur le sujet. Ces chercheurs ont nommé cette organisation *appareil de l'opinion publique*, et le concept qui la sous-tend *permanent campaign*³. Ce concept est si important dans la politique états-unienne que son créateur le qualifie de

¹ Dans certains récits bibliographiques de consultants politiques internationaux, on remarque que ces derniers s'inspirent des pratiques états-uniennes pour moderniser leurs partis politiques. C'est ce dont témoigne l'ouvrage *The Unfinished Revolution: How the Modernizers Saved the Labour Party*, de Philip Gould, dans lequel l'auteur explique qu'il est allé chercher, au bénéfice du Parti travailliste britannique, quelques idées de modernisation au Parti démocrate américain dans les années 1990.

² La « communication politique désigne toute communication qui a pour objet la politique!... Cette définition, trop extensive, a cependant l'avantage de prendre en compte les deux grandes caractéristiques de la politique contemporaine : l'élargissement de la sphère politique et la place croissante accordée à la communication, avec le poids des médias et de l'opinion publique à travers des sondages ».

http://www.wolton.cnrs.fr/glossaire/fr_communication_politique.htm, consultation le 10 octobre 2005.

³ On peut traduire le concept de *permanent campaign* de façon succincte en le définissant comme le transfert des pratiques de campagne électorale à la gouverne d'un pays.

« political ideology of our age » (Blumenthal 1980, 7).

La démarche

Notre objectif de recherche étant de voir si et comment la communication-politique américaine influence les façons de faire au Québec, nous nous sommes naturellement intéressée au concept de *permanent campaign* afin d'en comprendre les différentes dimensions et de voir comment il peut servir à l'étude des pratiques au Québec.

Le concept de *permanent campaign* réfère à des situations où l'appareil de l'opinion publique est institutionnalisé, ce qui est le cas à la Maison-Blanche comme l'ont démontré de nombreux politologues américains depuis nombre d'années. Afin d'en cerner la portée et les implications, nous avons procédé, dans un premier temps, à une vaste revue de littérature sur les deux concepts qui le sous-tendent – et qui sont au cœur de notre recherche –, à savoir le concept d'opinion publique et le concept d'institutionnalisation.

À cette fin, nous avons retracé les premiers indices d'apparition de l'appareil de l'opinion publique à la Maison-Blanche et tenté de comprendre son évolution au fil des administrations américaines, et ce, jusqu'à son institutionnalisation. Cette démarche nous a amenée à mettre en lumière certaines caractéristiques de cette organisation de même que les facteurs ayant influencé son développement et son institutionnalisation.

Afin de vérifier l'influence de ce type d'organisation sur les pratiques québécoises, nous avons par la suite étudié le cas spécifique de l'organisation qui existait au cabinet du premier ministre du Québec, monsieur Bernard Landry, entre 2001 et 2003. Pour ce faire, nous avons procédé à des entrevues avec les principaux conseillers en communication alors en poste au cabinet de monsieur Landry. Ayant nous-même fait partie de ce cabinet durant cette période, les résultats de ces entrevues ont été enrichis de nos propres observations. Plus particulièrement, les entrevues ont servi à cerner les motivations des créateurs de l'appareil de communication en place, alors que nos observations ont permis de rendre compte de faits objectifs, tels que les ressources matérielles, financières et humaines qui y étaient affectées. Combinées, les données ainsi recueillies ont révélé certaines des caractéristiques et conditions d'émergence de l'appareil d'opinion publique en place au cabinet du premier ministre Landry.

Finalement, ces résultats ont été comparés aux caractéristiques et facteurs d'émergence identifiés dans la première partie de notre démarche comme étant propres au modèle états-unien. Nous avons ainsi été à même de répondre à notre question quant à

l'aspect semblable des appareils de l'opinion publique états-unien et québécois.

On notera ici que notre recherche est de nature descriptive et qualitative : descriptive, parce qu'elle vise à décrire le modèle états-unien d'appareil de l'opinion publique et celui mis en place par le cabinet du premier ministre Landry au cours des années 2001-2003; qualitative, parce qu'elle se fonde sur des données recueillies au moyen d'entrevues et par observation participante. Les conclusions qui en résultent se limitent donc à la situation particulière prévalant au cabinet Landry pendant la période étudiée.

La motivation

Plusieurs raisons militent en faveur de la recherche que nous proposons. D'abord, l'intérêt même du concept de *permanent campaign*. Dans *The Permanent Campaign and its Future*, Hugh Heclo estime qu'il est justifié de s'attarder à l'étude de ses caractéristiques et de ses causes dans la mesure où cette pratique amène les actions de gouverner et de faire campagne à se confondre et qu'elle constituerait, de ce fait, un phénomène nouveau méritant l'attention des chercheurs. Si cette question vaut pour les États-Unis, on peut croire qu'elle a sa pertinence pour le Québec.

Par ailleurs, le phénomène de *permanent campaign* suscite de nombreuses critiques. Certains politologues considèrent en effet que cette pratique est condamnable, notamment parce qu'elle a transformé la politique américaine en un leurre. À ce sujet, Heclo dresse un bien sombre portrait de l'institutionnalisation de l'appareil de l'opinion publique à la Maison-Blanche. Ainsi, il estime que la politique se traduit maintenant constamment par des pseudo-événements. Selon lui, la *permanent campaign* a mené les politiciens et le public à se tourner vers le court terme au détriment des solutions à long terme, a conduit les citoyens dans un état perpétuel de victimisation et de plainte où les conflits semblent ne mener nulle part et a semé la confusion parmi les citoyens qui sont confrontés à des performances politiques axées sur l'image plus que sur le contenu politique. Dans cette perspective, rien n'est ce qu'il paraît, d'où, selon Heclo, le cynisme et la perte de confiance de la population à l'égard des politiciens, sans compter qu'en gouvernant par l'illusion, le gouvernement crée des citoyens qui confondent ce qui leur plaît avec ce qui est vrai (Heclo 2000). Lui aussi persuadé des effets néfastes de la *permanent campaign*, Anthony Corrado décrit l'univers des nombreuses et constantes collectes de fonds des membres du Congrès américain, reflet de l'état de *permanente campaign*, qui a pour effet de nuire à la représentation de la population à Washington : parce qu'ils donnent priorité à la collecte de

fonds et en vue de leur réélection, les élus ont moins de temps à consacrer à l'étude des dossiers, à l'apprentissage des pratiques législatives et aux débats politiques (Corrado 2000). Si ces critiques sont fondées – et il est plausible qu'elles le soient –, il nous apparaît encore plus pertinent de voir si le phénomène de *permanent campaign* est présent au Québec.

Il semble en effet qu'aucune étude poussée⁴ n'ait été réalisée à ce jour sur la l'existence ou non, au Québec, d'un appareil de l'opinion publique, ni, en conséquence, sur son institutionnalisation. Jusqu'à présent, les chercheurs ont davantage consacré leurs travaux à l'étude des campagnes électorales, soit en raison du peu d'accès aux cabinets des premiers ministres soit en raison du devoir de réserve que les ex-attachés politiques et politiciens s'imposent. Si on accepte qu'« en recherche scientifique, la seule façon de justifier un travail est de repérer une lacune dans les travaux antérieurs traitant du même sujet et, partant, de combler cette lacune » (Gordon 1988, 22), il est clair que l'on doive s'attarder à la possible présence de la *permanent campaign* au Québec, d'autant plus que notre revue de la littérature américaine a montré que personne ne l'avait prédit, que personne ne l'avait vu surgir et qu'il n'avait fait l'objet d'aucun débat public : « No one planned such emergent pattern in the general management of our public affairs, yet it now seems to lie at the heart of the way Americans do politics. » (Heclo 2000, 1) À notre avis, le sujet prend aussi une nouvelle importance avec l'avènement d'Internet et les possibilités communicationnelles qu'on lui confère. D'ores et déjà, on peut en effet s'attendre à ce que les stratégies de communication et les analyses de l'environnement public prennent de l'ampleur alors que les possibilités de joindre le citoyen chez lui se multiplient et que les techniques de persuasion continuent d'évoluer. Autrement dit, le politique a toujours, et peut-être même plus qu'avant, les moyens d'influencer l'opinion publique.

Dans cet esprit, la recherche que nous proposons ouvre modestement la voie à d'autres travaux sur le modèle de *permanent campaign* tel qu'il se manifeste au Québec en identifiant, notamment, les conditions entourant son émergence et son évolution. Selon nous, l'étude de ce phénomène peut s'avérer bénéfique à plusieurs égards. En effet, à l'instar de Norman J. Ornstein, nous croyons que tant les politiciens que les médias, qui les groupes d'intérêt et la population pourront tirer profit de telles recherches, ne serait-ce

⁴ Robert Bernier et Jodoin ont étudié la place du marketing politique au Québec. Nous faisons référence à leurs études à plusieurs reprises dans ce travail. Toutefois, il faut noter que ceux-ci ne se sont pas

qu'en leur permettant de prendre conscience du phénomène et de développer des comportements ou des stratégies qui en tiennent compte (Ornstein et Mann 2000b, 226-227).

Notre contribution à l'étude, sur le terrain québécois, du phénomène de *permanent campaign* se limite à l'organisation développée autour du premier ministre Bernard Landry entre 2001 et 2003. D'autres études devront être réalisées sur les administrations précédentes ou plus récentes afin de conclure avec davantage de précision et de rigueur scientifique si la *permanent campaign* est une réalité au Québec ou s'il s'agit plutôt d'un phénomène passager et d'une organisation reflétant le style de leadership propre à monsieur Landry.

Organisation du texte

Le présent document comprend trois grandes sections. La première, consacrée à la revue de la littérature, constitue le pilier de notre recherche. On y présente une définition des deux concepts clés de ce travail, soit l'opinion publique et l'institutionnalisation, un portrait de l'évolution des recherches effectuées sur l'appareil de l'opinion publique états-unien, ainsi que les caractéristiques de cet appareil et les facteurs ayant influencé son institutionnalisation à la Maison-Blanche. C'est à partir de cette revue exhaustive de la littérature que nous avons déterminé une typologie qui a par la suite servi de base de comparaison avec la situation prévalant autour du premier ministre Landry.

Dans la deuxième section, nous exposons la question à laquelle nous tentons de répondre dans le cadre de cette étude et nous décrivons notre méthodologie de recherche. Une attention particulière est portée aux questions soulevées par le fait que nous faisons partie de l'équipe de communication en poste pendant la période étudiée.

Dans la troisième et dernière section, nous proposons une présentation des données recueillies auprès de nos informateurs ainsi qu'une comparaison entre le modèle américain d'appareil de l'opinion publique et l'organisation existant autour du premier ministre Landry au moment de notre étude, notamment en ce qui a trait à leurs caractéristiques et conditions d'émergence. Notre expérience de travail au sein du cabinet nous permet également de présenter un portrait précis de cette organisation ainsi que de son évolution dans le temps. Enfin, dans cette troisième section, nous discutons également des éléments

spécifiquement attardés au même enjeu que nous, soit les thèmes descriptifs et d'influence de l'avènement de ces pratiques dans un cabinet de chef de gouvernement.

qui semblent, à notre avis, répondre à notre question de recherche.

Une brève conclusion est présentée à la fin dans laquelle nous résumons l'intérêt et les limites de notre étude ainsi que les questions qu'elle soulève pour des recherches futures.

PREMIER CHAPITRE

REVUE DE LA LITTÉRATURE

Cette revue de la littérature a pour objectif premier de dresser un portrait général des recherches sur le phénomène de la *permanent campaign*, mais particulièrement sur l'appareil de l'opinion publique à la Maison-Blanche, sur sa description, son évolution dans le temps jusqu'à son institutionnalisation.

Dans un premier temps, nous nous pencherons donc sur les deux concepts opératoires d'*opinion publique* puis d'*institutionnalisation*, qui constituent les bases de ce travail. Dans un deuxième temps, nous dresserons un portrait de l'évolution des recherches sur le phénomène de l'institutionnalisation, pour ensuite glisser vers une description proprement dite de l'appareil présidentiel états-unien et sur les facteurs ayant contribué à son essor et à son institutionnalisation. Cette revue de la littérature nous servira d'assises dans le but de faire le pont avec le même type d'appareil qui semble s'être développé autour de l'ancien premier ministre du Québec Bernard Landry.

1.1 Le concept d'*opinion publique*

Le premier concept clé de ce travail fait référence à l'opinion publique. En ce qui nous concerne, l'opinion publique est aussi ce autour de quoi tournent toutes les activités de l'équipe des communications du président des États-Unis, que l'on nomme l'appareil de l'opinion publique. Cet appareil est une organisation dont l'objet d'analyse est l'environnement public et pour laquelle l'objectif est d'influencer la population et de maintenir son soutien à l'égard des projets politiques du président dans une perspective électorale.

Lorsque l'on parle d'opinion publique, on fait souvent référence aux résultats de sondages auprès de la population. Ceux-ci ont acquis au fil du temps une notoriété sociale et scientifique, mais ils ne sont pas à eux seuls ce qu'étudie l'appareil de l'opinion publique de la Maison-Blanche. Jeff Manza et Loomax parlent de l'opinion publique au sens large, celle qui prévaut dans cette étude :

Public opinion is assumed to refer to the aggregated responses of individuals as reflected in opinion polls. This assumption clearly reflects the "sovereign status" of opinion polls as measures of public opinion since World War II, and it implicitly solves the sticky problem of defining public opinion in the first place. We do, however, recognize that the other types of public opinion exist and can influence

policy as much or more than the types of mass opinion expressed through polls and surveys. Throughout history, citizens have expressed opinions through a variety of modes: in crowds, salons, and coffeehouses; through riots, petitions, strikes, letters to newspaper editors and political elites, and social movements; and through in-depth interviews, deliberative polls, or other expressions of individual sentiment. (Manza et Loomax Cook 2002, 631-632)

Cette définition de ce qu'est l'opinion publique nous fait comprendre l'importance que prendront à la Maison-Blanche, et de surcroît dans cette présente étude, la conduite de sondages d'opinion, mais aussi l'analyse des médias et des positions des groupes de pression par l'équipe du président.

L'étude de l'opinion publique est très en vogue, d'une part, dans les nombreuses recherches universitaires et, d'autre part, dans les stratégies des politiciens. Personne ne peut prétendre ne pas faire référence à ce concept et ne point y accorder une grande importance. C'est d'ailleurs ce qui expliquerait le déploiement toujours plus grand des relations publiques dans les organisations gouvernementales et non gouvernementales. On souhaite influencer l'opinion publique par l'entremise des médias et des sorties publiques dans le but de faire avancer sa cause ou ses idées. Il est d'ailleurs reconnu que « each major governmental agency has its own sophisticated public relations operation to promote its activities, and many undertake efforts to understand public views in their domains » (Manza et Lomax Cook 2002, 647).

Ce qui est important de retenir dans le contexte de cette présente recherche, c'est que l'opinion publique et son influence sont les raisons d'être de l'équipe des communications autour du président.

1.2 Le concept d'institutionnalisation

Peu de politologues ont analysé en profondeur le concept d'institutionnalisation. Plutôt, ceux-ci y font référence non pas comme un phénomène, mais bien comme un état de fait selon lequel certaines pratiques ou stratégies politiques reviennent d'un président à un autre en progressant et s'ancrant dans les institutions.

Selon Charles O. Jones de l'Université du Wisconsin, on peut définir l'institutionnalisation des pratiques gouvernementales comme suit :

“Existing” [...] means that people are at work and routines are set when the president is sworn in. [...] He [the president] will have passed through the permanent government [and] will have participated in effecting changes so that the “existing” institution for the next incumbent will have been modified. (Jones 2002, 711)

Selon l'analyse de cet auteur, on peut faire ressortir trois facteurs d'influence sur les changements dans les pratiques des gouvernements se succédant, soit la personnalité du chef, le pouvoir des institutions en place et l'acceptation de pratiques de gouverne de la part du président, de son équipe et de la population.

Every administration has different game plan, but most administrations during the last half of the twentieth century seem to have built on those of previous administrations, usually learning something from the mistakes of other presidents or continuing activities that were successful. (Cox Han 2001, 261)

Cette citation de Lori Cox Han définit avec justesse la raison pour laquelle l'institutionnalisation d'un appareil de l'opinion publique à la Maison-Blanche est née. On situe les débuts de l'institutionnalisation lors du règne de John F. Kennedy, alors que ses pratiques de gouverne, qui ont évolué à l'intérieur d'une conjoncture politique moderne, semblent avoir déclenché un cercle vicieux dans lequel les rapports entre le président et les médias, le public, les groupes de pression et les institutions n'étaient désormais plus les mêmes.

Cette époque est, selon la presque unanimité des politologues, celle où la ligne entre faire campagne et gouverner a commencé à s'atténuer pour presque disparaître. En effet, la plupart d'entre eux estiment que le président est entré, tout comme les candidats aux élections, dans une époque où il est sans arrêt jugé par les médias et doit constamment maintenir l'appui de la population pour évoluer en tant que gouvernement (Jones 2000, 187). Ainsi, au fil du temps et des administrations, les instruments d'élaboration de stratégies électorales et les pratiques de communication entourant le chef auraient gagné la faveur des présidents et de leur entourage. Larry J. Sabato donne en exemple la venue à la Maison-Blanche des consultants politiques : « The same tools and experience that make the political professional so necessary to the operation of the modern campaign can be quite useful to a public official as he attempts to influence his constituency and refine his image. » (Sabato 1981, 41) Les consultants « move without pause from the campaign trail to work for the victorious elected officials, helping to shape their policy messages and frame issues for advantage in the next campaign » (Mann et Ornstein 2000, 44). Comme nous l'évoquions précédemment, ce phénomène d'institutionnalisation de l'appareil de l'opinion publique a un synonyme connu : la *permanent campaign*. Et selon plusieurs auteurs, « the permanent campaign mentality not only has affected individual presidents, but also has had an enduring effect on the institution of the presidency » (Tenpas 2000, 108). Certains analystes vont jusqu'à affirmer qu'entre faire campagne et gouverner, le

premier est souvent dominant à la Maison-Blanche (Ornstein et Mann 2000b, 219). « Contemporary leaders, then, may be said to be governing to campaign, rather than vice versa. » (Butler et Collins 2001, 1027) En effet, alors que le soutien public est l'élément central des campagnes électorales, il semble qu'il le soit également devenu à la Maison-Blanche.

Dans toute la littérature, on attribue à la *permanent campaign* l'objectif premier de faire réélire le chef en place et de lui permettre de garder tout au long de son mandat une cote de popularité élevée. « The presidency has developed its own set of institutions and practices [...] in order to mount a constant campaign to maintain the president's standing. » (Ornstein et Fortier 2002, 22) « In the process, public approval has become paramount. » (Selnow 1994, 177) Sidney Blumenthal explique bien ce phénomène :

The permanent campaign [...] combines image making with strategic calculation. Under the permanent campaign governing is turned into a perpetual campaign. Moreover, it remakes government into an instrument designed to sustain an elected official's public popularity. [...] The permanent campaign is truly a program of statecraft. It seeks to restore the legitimacy of the state by maintaining the credibility of politicians. [...] Campaigning never ends. What was once a forced march for votes become unceasing forays for public approval. (Blumenthal 1980, 7-8)

Les techniques utilisées pour gagner les campagnes électorales (les stratégies, l'organisation institutionnelle et le personnel) sont désormais employées pour garder le pouvoir et le soutien de la population vis-à-vis des politiques. Elles sont maintenant parties intégrantes de la gouverne, elles se sont institutionnalisées. *Permanent campaign*, ou institutionnalisation de l'appareil de l'opinion publique, veut aussi dire que les présidents adoptent le style de vie des campagnes électorales en permanence et qu'ils souhaitent influencer l'opinion publique de manière perpétuelle. Ils font de plus en plus de sorties publiques et utilisent les médias pour gouverner. « The news media now stand between politicians and their constituents. » (Cox Han 2001, 264)

Dans la littérature, on remarque aussi que l'institutionnalisation se définit par l'évolution de pratiques particulières à travers les différentes administrations. L'étude longitudinale de la politologue Diane J. Heith sur l'évolution de l'utilisation des sondages à la Maison-Blanche donne une idée de la manière dont l'institutionnalisation peut être atteinte. Heith y dresse le portrait de l'organisation de plusieurs administrations autour des sondages. Selon elle, l'institutionnalisation de l'appareil de l'opinion publique devient évidente au fil du temps « by the increased number of individuals involved, the increased

complexity of organization, and the increased politicization of the uses of public opinion » (Heith 1998, 166).

Dans le même ordre d'idées, Lawrence R. Jacobs et Robert Y. Shapiro notent qu'il y a institutionnalisation lorsque sont présents trois phénomènes juxtaposés, à savoir l'accroissement de la capacité de l'organisation de la Maison-Blanche à faire la collecte et l'analyse de données quantitatives et qualitatives sur l'opinion publique, la centralisation à la Maison-Blanche du contrôle de cette information et l'intensification de l'utilisation politique de cet appareil (Jacobs et Shapiro 1995, 166). Nous aborderons ces thèmes plus loin dans la revue de la littérature.

Nous voyons donc que le phénomène de l'institutionnalisation se traduit par la progression d'une pratique particulière à l'intérieur d'une instance spécifique. Dans le contexte qui nous intéresse, nous abordons la *permanent campaign*, donc nous examinons l'institutionnalisation de l'appareil de l'opinion publique à la Maison-Blanche par sa recherche du maintien du soutien public constant, par le transfert de ses techniques d'une administration présidentielle à une autre, par l'intensification des ressources mises à contribution, leur centralisation autour du président et leur politisation. Ces caractéristiques de l'institutionnalisation établies majoritairement par Heith et Jacobs et Shapiro seront reprises plus en détail dans la prochaine section descriptive de l'appareil de l'opinion publique.

1.3 Vers un appareil de l'opinion publique à la Maison-Blanche

Plusieurs politologues ont consacré des recherches à l'analyse du phénomène d'institutionnalisation de l'appareil de l'opinion publique à la Maison-Blanche. Toutefois, la plupart d'entre eux ont réduit ce phénomène à la place grandissante de l'utilisation des sondages par le président et son entourage. Ceci est compréhensible puisque la grande majorité des activités de l'appareil en question émergent de l'importance qu'a pris le maintien du soutien de l'opinion publique. Ce qui est intéressant de constater à cette étape de notre analyse est la description du phénomène en soi et les circonstances entourant son apparition selon les auteurs les plus influents (Blumenthal; Jacobs et Shapiro; Heith; Robert M. Eisinger, Thomas Mann et Ornstein).

Jacobs et Shapiro sont reconnus pour leurs travaux sur l'institutionnalisation des pratiques d'analyse de l'opinion publique et de relations publiques aux États-Unis. Au début des années 1990, ils ont établi que les racines de ce phénomène provenaient des

élections présidentielles de 1960 sous l'équipe Kennedy, pour ensuite s'institutionnaliser à la Maison-Blanche sous les règnes de Johnson et Richard Nixon. Et en cherchant plus loin dans l'histoire, les auteurs ont découvert que c'est Franklin Delano Roosevelt (FDR), qui au début des années 1900, aurait été le premier à s'intéresser à l'évaluation du sentiment des citoyens états-uniens. Il commandait en effet des analyses de contenu des journaux et des sondages. Des ouvrages confirment cette information, comme celui de Melvin G. Holli sur le premier sondeur présidentiel, Emil Hurja.

There is much evidence for 1935 and 1936 that FDR made increasing use of the public-opinion polls and other measures of public sentiment assembled by Hurja and the DNC. FDR had become an avid consumer of survey [...] Some writers have attributed the president's uncanny feel for public opinion to his personal perspicacity, his "sixth sense", and extolled him for being on the cutting edge of public will and ahead of shapers of public sentiment, such as newspaper editor. (Holli 2002, 64)

Il apparaît toutefois que jusqu'à la présidence de Kennedy, le phénomène ne s'était pas institutionnalisé, mais qu'il s'intensifiait selon l'intérêt personnel des présidents. En effet, selon Jacobs et Shapiro :

Starting with John Kennedy, [...] the White House's sensitivity to public opinion became an enduring institutional characteristic of the modern presidency; it no longer simply mirrored the personal inclinations of the sitting president. Public opinion analysis was conducted not by *ad hoc* and personalistic arrangements but by a "public opinion apparatus" – an operation that was centralized in the White House and organized around routinized procedures for assembling public opinion data and conducting public relations activities. (Jacobs et Shapiro 1995, 164)

Plus les administrations se succédaient, plus s'institutionnalisait des pratiques particulières d'analyse de l'environnement public pour lesquelles les présidents ont affecté des ressources financières et humaines importantes. Au tournant du dernier siècle, des politologues remarquent en effet que « the presidency has developed its own set of institutions and practices [...] in order to mount a constant campaign to maintain the president's standing » (Ornstein et Fortier 2002, 22). Depuis la présidence de Nixon, trois unités ont été créées pour analyser et influencer l'environnement public : l'Office of Communications pour les liens avec les médias, l'Office of Public Liaison pour les liens avec les groupes de pression et l'Office of Political Affairs pour les liens avec les responsables locaux du parti et d'autres groupes clés de la société.

À l'aube des années 2000, on remarque un changement subtil, mais manifeste, chez les politologues qui étudient l'évolution des pratiques d'analyse de l'opinion publique aux États-Unis. Ces derniers prennent maintenant pour acquis que la Maison-Blanche a en son

sein un appareil de l'opinion publique très élaboré. Heith établit qu'un appareil est institutionnalisé si d'une administration à l'autre on retrouve les mêmes structures internes d'analyse de l'opinion publique. Elle croit que si les personnes impliquées et influentes et les périodes d'affluence des sondages sont sensiblement les mêmes, et ce, indépendamment de la personnalité du président en poste, on peut affirmer qu'un appareil de l'opinion publique s'est implanté. « Polling usage in discrete White House entities and synchronism with the agenda cycle ultimately suggest that the foundation of the polling apparatus does not reflect the individual personality of a particular president, but rather the mutual needs of all presidents », soutient-elle (Heith 1998, 186). En effet, les présidents hériteraient d'office de cet appareil institutionnalisé. Ce constat se reflète dans la plupart des introductions des articles scientifiques que nous avons lus, comme en font foi deux citations :

[...] even so, there is already an emerging consensus among scholars that a low profile "public opinion apparatus" had become a permanent feature of the White house by the 1960s. Nonetheless, the collection and analysis of survey data has become institutionalized, meaning that it is a routine activity used to some extent by all presidents and their top advisors (Murray et Howard 2002, 528).

We agree that all modern presidents inherit sophisticated tools for understanding public opinion, but we demonstrate that they do not use these tools with equal attention or regularity. Put differently, a polling capability has been institutionalized within the White house, but substantial variation still exists in how much a given administration uses that capability. (Murray et Howard 2002, 527)

C'est en 1970 que Blumenthal a nommé cette transition la *permanent campaign*. Selon lui, elle a eu lieu pour deux raisons : d'abord à cause du déclin des partis politiques et d'autre part, à cause du développement de la profession de consultant.

En ce qui a trait à la définition même du concept de *permanent campaign*, on en retrouve des dizaines dans la littérature, mais les thèmes se recoupent. On parle surtout des pratiques de marketing politique qui se transportent des campagnes électorales à la gouverne d'un pays, et ce, sans pause. En fait, le concept de *permanent campaign* survient avec la perception qu'il n'existe plus de ligne entre gouverner et faire campagne. Tout ce qu'on associait jadis à la campagne électorale (les techniques, les institutions et le personnel) fait maintenant partie de la gouverne au jour le jour. De ces pratiques, on retrouve inévitablement l'analyse de l'environnement public et l'implantation d'équipes de stratégies (*war room permanent*). En effet, ce qui relie tous les éléments de la gouverne actuelle, comme c'est le cas lorsque l'on fait campagne, c'est l'approbation du public (Heclo 2000, 15). Il est d'ailleurs important de noter que l'objectif de la *permanent campaign* que l'on retrouve dans toute la littérature est celui de faire réélire le chef en place

et de garder tout au long de son mandat une cote de popularité élevée. C'est peut-être pour cette raison que les communications sont centralisées à la Maison-Blanche et que les consultants « move without pause from the campaign trail to work for the victorious elected officials, helping to shape their policy messages and frame issues for advantage in the next campaign » (Mann et Ornstein 2000, 44). « In the process, public approval has become paramount » (Selnow 1994, 177).

Dans le contexte de la *permanent campaign*, plusieurs auteurs affirment que l'on est passé d'un style politique idéologique à un autre davantage concret et immédiat (Butler et Collins 2001, 1027). *Permanent campaign* veut aussi dire que les présidents adoptent le style de vie des campagnes électorales en permanence et qu'ils souhaitent influencer l'opinion publique de manière constante. Parmi les ouvrages clés figure sans doute celui de Ornstein et Mann, *The Permanent Campaign and its Future*. Dans ce livre, la *permanent campaign* est principalement abordée sous l'angle de l'organisation autour de l'analyse de l'environnement public. Comme nous l'évoquions plus tôt, *permanent campaign* et appareil de l'opinion publique peuvent être considérés comme des synonymes.

The past 30 years have seen a blurring of the lines between campaigning and governing. Techniques, institutions and personnel once associated with election campaigns are now part of the landscape of day-to-day governance. Pollsters are employed by presidents and parties to test support for legislative proposals. Outside groups coordinate media campaigns for or against pending legislation, often many months before an election. The presidency has developed its own set of institutions and practices such as war rooms, outreach offices, and "message of the day" in order to mount a constant campaign to maintain the president's standing. (Ornstein et Fortier 2002, 21-22b)

Comme il s'agit d'un phénomène qui attire l'attention depuis très peu de temps, les politologues partent toujours du même point, c'est-à-dire d'une description du phénomène et de son évolution. À travers leurs travaux, il est possible de dégager les concepts clés nous aidant à décrire l'appareil de l'opinion publique et les facteurs ayant influencé son institutionnalisation. La prochaine section de cette revue de la littérature en fait d'ailleurs l'énumération. Il est important de noter à ce stade que ces concepts clés et ces facteurs sont dépendants les uns des autres. Ils se recoupent et doivent par le fait même être pris en considération comme un tout.

Cette énumération nous permettra par la suite d'avoir en notre possession une liste sur laquelle appuyer une comparaison avec d'autres administrations gouvernementales, et par conséquent, de savoir s'il existe une *américanisation* de l'appareil de l'opinion publique ailleurs.

1.4 Les caractéristiques de l'appareil de l'opinion publique de la Maison-Blanche

Il semble ne pas exister d'ouvrage sur les activités de l'appareil de l'opinion publique de la Maison-Blanche proprement dit dans la littérature américaine. En effet, comme nous l'avons évoqué plus tôt, les politologues prennent pour acquis que cet appareil existe. Au sens large, on le définit toutefois comme une « operation that was centralized in the White House and devoted to assembling public opinion data and conducting extensive public relations activities » (Jacobs et Shapiro 1995, 163). L'analyse de l'opinion publique et les relations de presse, qui s'effectuent en grande partie au Bureau des communications de la Maison-Blanche, sont les pratiques utilisées pour influencer les médias de masse, qui, par ricochet, peuvent avoir un impact sur la population. En effet, l'appareil de l'opinion publique a contribué fortement à l'apparition des termes *modern presidency* et *public presidency*, qui se sont développés en parallèle.

What make the "public presidency" public [...] is not only its outward oriented activities but also its systematic monitoring of attitudes of mass public. [...] Recent research has unearthed the second face of the "public presidency" – its sophisticated and routinized "public opinion apparatus" for conveying the public's sentiments to the president and his senior aides. The significance of the presidency's "public opinion apparatus" is that it links the public-talking and the public-listening dimensions of the presidency. What presidents say, how they say it, and where they make their comments is a function of what the White House learns from the public. (Jacobs et Burns 2004, 537)

Le politique, l'opinion publique et les médias font donc partie d'un grand cercle interinfluent. C'est ce que nous analyserons tout au long de ce travail. L'appareil instaure en quelque sorte une routine et des façons d'analyser et d'influencer l'environnement public à la Maison-Blanche. C'est pour cela que l'on peut faire un lien direct avec son institutionnalisation et la *permanent campaign*.

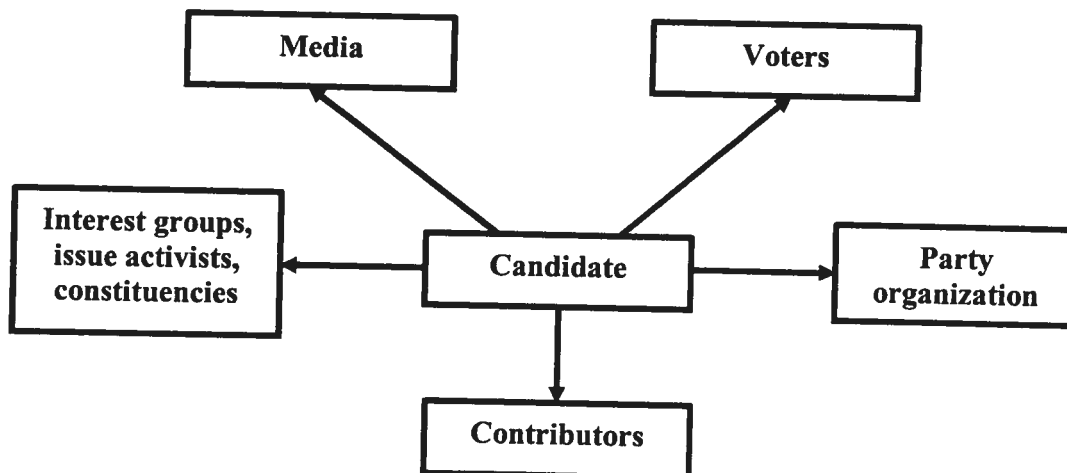
Afin d'arriver à une définition plus juste et précise de ce qu'est l'appareil de l'opinion publique états-unien, nous avons, à partir de nos lectures, dégagé huit thèmes clés rattachés à ce phénomène. Ces thèmes pourront servir par la suite de base de comparaison avec des appareils de l'opinion publique d'autres pays. D'abord, l'*environnement public*, auquel nous avons fait référence dans la définition du concept d'opinion publique, nous aide à cerner les publics cibles de l'appareil et les moyens les plus souvent utilisés pour les analyser et les influencer. Ensuite vient l'ambition constante de *maintenir le soutien du public* et de *réélection*, objectifs principaux de l'équipe présidentielle. D'autres thèmes surgissent, si on se réfère aux études de Jacobs et Shapiro et de Heith. Pour eux, l'appareil

de l'opinion publique se distingue par sa *capacité organisationnelle d'analyse de l'opinion publique* (référence aux sondages d'opinion et spécialisation de l'équipe présidentielle), par la *centralisation* de ses activités au bureau du président et par sa *politisation*. Finalement, dans la revue de la littérature américaine, deux autres thèmes se sont distingués de façon significative et nous permettent d'arriver à une définition complète de ce qu'est l'appareil de l'opinion publique à la Maison-Blanche. Il s'agit de la *stratégie « going public »* et de *l'arrière-plan théorique de l'équipe présidentielle*.

1.4.1 Les publics de l'environnement public. L'environnement public est le premier thème que nous abordons puisqu'il définit les publics cibles de l'appareil de l'opinion publique du président des États-Unis. Plusieurs auteurs ont abordé ce sujet, mais se sont davantage concentrés sur les publics des aspirants à la présidence. Nous l'avons évoqué plus tôt, l'appareil états-unien emprunte à la campagne électorale ses façons de faire. Ainsi, nous pouvons déduire les publics cibles de l'appareil à partir des recherches sur les campagnes et la *permanent campaign*.

Comme le montre la figure suivante, l'environnement public d'un candidat aux élections comprend cinq éléments, selon Philip Kotler et Neil Kotler : les électeurs, le parti politique, les contributeurs, les groupes de pression et les médias.

Figure 1 : Five Markets in Political Campaigns



Source : Kotler, Philip, and Neil Kotler, 1999, « Political Marketing: Generating Effective Candidates, Campaigns, and Causes », dans *Handbook of Political Marketing*, edited by Bruce I. Newman, Thousand Oaks: Sage Publications, Inc., p. 5.

Si l'on parle de l'environnement public d'un président, il faudrait ajouter à cette figure une case *gouvernement et institutions*. Autant en temps de campagne qu'en temps de gouverne, l'opinion de ces groupes est monitorée, analysée et fait l'objet de tentatives d'influence par le chef et son équipe de stratèges. Les politologues ont appelé cette équipe autour du chef l'*appareil de l'opinion publique* puisque le maintien du soutien public en est le principal objectif.

1.4.2 Le maintien du soutien public. Dans la grande majorité des ouvrages consultés, on trouve le thème du maintien du soutien public comme caractéristique déterminante de l'appareil de l'opinion publique à la Maison-Blanche, mais aussi comme facteur ayant influencé son développement.

Presidents need public support to create a favorable legislative environment to pass the presidential agenda, to win re-election, and to be judged favourably by history. As a consequence, modern presidents spend millions of dollars annually, monitoring the ups and downs of citizen sentiments. [...] Presidential popularity "is said to be a political resource" for the president. With public support, a president increases his power to persuade the media, other political elites, and even, countries and individuals abroad. (Heith 1998, 165-166)

Dans son livre sur l'évolution des sondages d'opinion à la présidence des États-Unis, Eisinger affirme que l'un des buts de Nixon et de son conseiller spécial Haldeman dans l'utilisation des sondages était de « enhance the president's popularity in order to ward off presidential challengers. Why? Because Haldeman and Nixon understood that poll data affected legislators' decisions » (Eisinger 2003, 2). Si on en croit l'ouvrage de Richard M. Perloff et l'analyse du pouvoir persuasif du président par Elmer E. Cornwell (Cornwell 1965), et contrairement à Richard E. Neustadt, le soutien du public sert à influencer plusieurs autres acteurs de la scène publique, comme le Congrès américain et les élites. Certains politologues vont plus loin et affirment que les vagues démocratiques des deux derniers siècles ont apporté la croyance et l'acceptation que seuls les gouvernements qui se basent sur les désirs de la population ont la légitimité pour gouverner (Heclo 2000, 16). Pour cette raison, le maintien du soutien public devient essentiel pour le président.

La personnalisation des campagnes électorales et des gouvernements autour du chef a assurément à voir avec le besoin grandissant du soutien public. Les coalitions sont plus difficilement atteignables, l'appel aux partisans est moins efficace et les groupes de pression ont plus de pouvoir. Le président doit donc trouver des moyens de courtiser la multitude de fractions que comprend l'électorat. Les sondages d'opinion, tout comme les

focus groups, sont un moyen de les connaître (Wayne 2000, 294-295). Cette personnalisation se reflète aussi dans le déclin des partis politiques et la montée en importance des primaires présidentielles, qui, selon Eisinger, ont fortement contribué à faire des candidats à la présidence des personnes se devant d'avoir des aptitudes communicationnelles exemplaires. En effet, « the McGovern-Fraser reforms exacerbated political polling by creating primaries that forced candidates to market themselves using various media, and to determine voter preferences quickly and accurately » (Eisinger 2003, 9).

Avant l'avènement des médias comme joueur clé dans la gouverne, « presidents governed by accommodating broad coalitions and interests groups. But leadership in the age of television requires the mobilization of public opinion. Public opinion has become a critical element of political influence » (Denton 1998, 199). La meilleure façon d'arriver à maintenir le soutien du public dans ce cas est de savoir interagir avec les médias et analyser les réactions de l'environnement public.

Presidents must be able to convince Congress, leaders of their party, members of the opposition, elites in the private sector, and state officials to support policy objectives. To persuade these various groups, presidents must demonstrate that they are effective leaders and that public opinion is behind them. The mass media are the major instrument for influencing public attitudes and for building an image of strong and decisive leadership. (Perloff 1998, 59)

Un exemple concret souvent évoqué dans les études sur le sujet est celui de la réforme de la santé de Bill Clinton qui a, au cours de la présentation du projet au public, perdu des appuis au profit de ses détracteurs. Perloff démontre dans son livre que « using all the techniques of contemporary politics and public communications, the interest groups waged an emotional campaign to influence public opinion and policy elites » (Perloff 1998, 252). Il semble donc important, pour un président et pour les groupes d'intérêt dans une société, de connaître à la fois les fluctuations de l'opinion publique et d'avoir les moyens de l'analyser et de l'influencer. Au même titre que le politique, ces groupes d'intérêt ou lobbies utilisent abondamment les techniques de relations publiques et d'analyse de l'environnement public, comme les spécialistes en sondages. L'influence de ces techniques se fait sentir tout au long des campagnes électorales et dans la gestion gouvernementale, selon ce qu'en dit Burdett A. Loomis dans *The Never Ending Story : Campaigns whitout Elections*. C'est d'ailleurs pour cette raison que les pratiques entourant les relations publiques se sont taillé une place de choix dans la gouverne quotidienne des sociétés modernes. « The White House embrace of public relations techniques has corresponded

with an increasing dependence on public support for the implementation of presidential policy. » (Maltese 1994, 3)

Ainsi, qu'on y croie ou non, il semble, selon les politologues actuels, que les présidents n'aient pas d'autre choix que d'accorder de l'importance au public et à ses opinions. Comme l'affirment cependant certains auteurs, la conjoncture politique et les scandales peuvent affecter l'importance que leur donne un président. D'ailleurs, un soutien public faible serait un facteur, selon Matthew J. Dickinson, qui mènerait à l'institutionnalisation du personnel présidentiel (Dickinson 2000). À titre d'exemple, l'Affaire Lewinski a amené Bill Clinton à s'y référer fréquemment au moyen de sondages. Mais il semble que ce soit toujours dans le but de maintenir le soutien du public pour arriver à se faire réélire. « Perhaps campaigning is not a governing tool but a form of crisis response. [...] Two crises – the scandals of Watergate and Monica-gate – suggest that the permanent campaign might be more effective and more prevalent in this type of institutional battle than in a typical legislative effort. » (Heith 2004, 123) Heith explique en effet qu'au moment du Watergate, alors que Nixon n'avait pas l'habitude de commander des sondages autrement que pour connaître la perception qu'avait le public de sa performance, les sondages sont devenus partie prenante du processus de décision. « Public opinion data became a lifeline and a justification for the president. » (Heith 2004, 125) Selon elle, c'est d'ailleurs la baisse considérable dans ces sondages d'opinion, et non la couverture médiatique, qui aurait eu raison du président. Dans le cas de Clinton, Diane Heith affirme que sans ces sondages, toute la stratégie du président n'aurait pu exister, lui qui serait resté en poste pour la simple raison que les analyses de l'environnement public lui indiquaient que le public croyait qu'il pouvait encore gérer le pays de façon professionnelle.

1.4.3 Le désir de réélection. Le désir de maintenir le soutien du public tout au long d'un mandat a lui aussi un but optimal pour le président, se faire réélire ou aider son successeur à se faire élire.

Selon Jacobs et Shapiro, le fait que Nixon convoitait un deuxième mandat en 1972 pourrait avoir été un facteur déterminant dans l'accroissement du nombre de sondages privés commandés. Il n'est pas rare de lire que dès leur entrée en fonction, les présidents se mettent en mode de réélection. Selon Gary W. Selnow, « granted that officeholders always have wanted to please their constituents, by custom they keep a steady eye on the next

campaign » (Selnow 1994, 178). La convoitise d'un deuxième mandat est donc un autre concept clé expliquant le transfère des techniques électorales à la gouverne du pays, d'où vient le terme *permanent campaign*. Souvent d'ailleurs, à la suite d'une victoire électorale, les stratégies électoraux sont engagés par le président.

Eisinger affirme que l'utilisation des sondages privés par les présidents vise entre autres à faire avancer leurs stratégies électorales, et ce, malgré qu'on ne puisse utiliser les fonds publics pour des fins électorales. L'administration Truman se serait d'ailleurs préparée aux élections près d'un an avant leur déclenchement. Dans leur livre sur les tenants et aboutissants des campagnes électorales, Larry Powell et Joseph Cowart confirment que les sondeurs recommandent aux candidats de commencer à sonder le public 18 mois avant les élections (Powell et Cowart 2003, 274). Ainsi, les sondages et les analyses de l'environnement public seraient utilisés tôt afin, entre autres, de gagner de la visibilité, de déterminer les enjeux importants et d'amasser des fonds pour la campagne. Judith S. Trent appelle cette période, qui peut débiter jusqu'à trois ans avant les élections, le *surfacing stage* (Trent 2004). D'ailleurs, dans l'ouvrage *Politicians Don't Pander: Political Manipulation and the Loss of Democratic Responsiveness*, les auteurs affirment que seulement la menace d'une élection imminente fait en sorte que les présidents tentent de répondre aux aspirations des électeurs plutôt qu'à leurs buts politiques (Jacobs et Shapiro 2000, xviii). Les présidents utilisent donc les sondages d'opinion pour les guider et pour savoir ce que pense la population. Dans une autre étude plus récente, Jacobs et Melanie Burns confirment ces dires : « [...] when elections approached or competition between the parties and candidates intensified, the strategic incentives tilted toward expanding the White House's polling of the public's policy preferences » (Jacobs et Burns 2004, 540).

Quoiqu'on en dise, il apparaît évident pour Jacobs et Shapiro, ainsi que pour plusieurs autres politologues, que l'objectif optimal de réélection est un thème déterminant servant à définir ce qu'est l'appareil de l'opinion publique à la Maison-Blanche. « Only since Kennedy has the entire process been routinized into the institutional functioning of the presidency. The driving forces are electoral goals [as presidents once in office strive to be re-elected] and policy goals [as they work to establish their "place in history"] ». (Shapiro et Jacobs 2001, 158) En effet, selon Kathryn Dunn Tenpas, les présidents des États-Unis et leurs consultants prennent constamment en considération les impacts qu'une décision politique ou législative pourrait avoir sur leurs chances de réélection (Tenpas

2000, 115). D'ailleurs, les élections plus fréquentes au Congrès américain sont la preuve qu'il existe bel et bien une campagne permanente aux États-Unis, puisque cherchant à garder leur position, les agents politiques sont en perpétuelle quête d'argent politique, soit pour leur course personnelle, soit pour d'autres candidats moins populaires dans leur parti politique d'attache (Corrado 2000, 102-103).

1.4.4 La capacité organisationnelle d'analyser l'opinion publique. Les objectifs de maintenir le soutien public et de gagner la prochaine élection sont soutenus par l'appareil de l'opinion publique autour du président. Ainsi, sa capacité organisationnelle d'analyser l'opinion publique, principalement par la référence aux sondages selon Jacobs et Shapiro, en devient un élément descriptif. Deux objets font partie de cette capacité, soit la référence de plus en plus fréquente aux sondages et l'appel à une équipe de spécialistes.

1.4.4.1 La référence aux sondages. Pour plusieurs, la présence des sondages à la Maison-Blanche est l'indicateur principal de la *modern presidency*. Selon Heith, « polling stands at the heart of the modern, candidate-centered presidential campaign, thus making it a fitting proxy for evaluating the presence of a permanent campaign environment in the White House » (Heith 2004, 73). C'est ainsi que dans son livre *Polling to govern: public opinion and presidential leadership*, elle dresse un portrait comparatif de l'usage des sondages d'opinion entre six administrations états-uniennes afin d'expliquer le déroulement de leur institutionnalisation.

Comme nous l'avons évoqué dans le concept d'environnement public et dans l'introduction à la revue de la littérature, les sondages ont acquis au fil du temps une importance et une crédibilité grandissantes chez les chefs de gouvernement américains. Selon les mémoires de Morris dans *Behind the Oval Office*, on remarque que les sondages ont acquis une grande importance dans l'administration Clinton. Ce stratège du président en fait foi tout au long de son ouvrage. Il parle même des sondages comme étant un « substitute of leadership », un « tool for governing », une « technique to facilitate progress in a democracy » (Morris 1997, 338). Dans une étude de Eisinger, qui traite principalement de l'évolution de l'utilisation des sondages d'opinion à la Maison-Blanche depuis la présidence de Herbert Hoover, on note que

[...] since FDR, virtually all presidents have employed private polls in some capacity. This book attempts to explain how presidential polling evolved from

rarely conducted secretive enterprise to a commonplace event that is now considered an integral part of the presidency (Eisinger 2003, 1).

En effet, la crédibilité des sondages comme moyen efficace de rendre compte de l'opinion publique se reflétait chez FDR, qui « legitimized polls as viable political instruments for presidents to gauge public opinion » (Eisinger 2003, 3).

Non seulement les sondages donnent aux présidents le pouls du sentiment public, mais aussi leur permettent, alors que la technologie progresse, de les utiliser dans l'élaboration de politiques correspondant davantage aux préférences de la population. D'ailleurs, comme plusieurs en font le constat, si le Domestic Policy Office (DPO) conduit lui-même des sondages d'opinion, ceux-ci exercent assurément une influence sur les choix politiques (Heith 2004, 31).

Jacobs et Shapiro nous expliquent que les sondages gagnent de l'importance dans les choix politiques que font les présidents ou les candidats aux élections présidentielles. En effet, dans une étude portant sur l'évolution des campagnes électorales, Robert P. Watson et Colton C. Campbell notent qu'un des développements les plus notables en ce qui a trait aux sondages est leur utilisation dans les choix stratégiques des politiciens (Watson et Campbell 2003, 39). Un exemple concret est la tendance des partis politiques à utiliser entre 5 % et 20 % de leur budget électoral pour la conduite exclusive de sondages d'opinion.

D'ailleurs, plusieurs politologues notent l'attention que portent les présidents aux résultats des sondages et des analyses de l'environnement public. Selon leurs études, voilà une preuve de plus que l'opinion publique influence les choix politiques.

Presidents would not devote the time required to participate actively and reference poll data were it not relevant to White House goals.[...] Having the Chief of Staff's Office actively involved in the polling apparatus not only enhances the likelihood that information will reach the president, but also alludes to the importance of public opinion in the president's agenda. (Heith 1998, 175-176)

Ainsi, les sondages jouiraient d'une crédibilité croissante chez les politiciens et celle-ci aurait contribué à accroître leur influence et leur utilisation à la Maison-Blanche. Plus les politiciens et leurs consultants sont à l'aise avec la technologie entourant les sondages, plus la croyance qu'il s'agit d'un moyen efficace et scientifique pour connaître l'état de l'opinion publique et diminuer les risques politiques s'intensifie. En effet, on utilise les sondages entre autres pour faire du *damage control* (Jacobs et Burns 2004, 540 et 550) et de l'ajustement de stratégie. Selon John Anthony Maltese et son analyse du fonctionnement de la *White House Office of Communications* dans le milieu des années 1990, les sondages ont évolué vers leur utilisation dans la confection des *one liners* et la

vente de l'image du président (Maltese 1994).

Les conseillers du président Kennedy croyaient fortement, selon Jacobs et Shapiro, que l'« extensive and sophisticated polling lowers a campaign's risk and enhances its skill in taking issue positions » (Jacobs et Shapiro 1994, 529). Une de leurs analyses quantitatives arrive à la conclusion qu'il existe

[...] a striking and consistent relationship between Harris's surveys identifying a policy issue as important and Kennedy taking a subsequent and corresponding position on it in his public statements and in the debates. [...] In short, Kennedy's polling information prompted him to make tactical adjustments, modifying the extensiveness and forcefulness of his positions (Jacobs et Shapiro 1994, 534-535).

Pour Brandon Rottinghaus, qui s'est concentré de son côté sur l'époque du président Truman, le désir d'adapter les stratégies rhétoriques et de campagne électorale ainsi que de posséder de l'information sur des groupes cibles aiderait en grande partie à comprendre le développement et l'institutionnalisation des sondages d'opinion publique à la Maison-Blanche (Rottinghaus 2002, 325).

La référence aux sondages implique un autre aspect important, celui du désir du président de répondre à l'opinion publique. En effet, certains politologues estiment que les politiciens croient que les sondages représentent l'opinion de la population et qu'ils se doivent d'y répondre. Georges Gallup et Saul Forbes Rae affirmaient dans les années 1940 que « what is evident here is that representatives will be better able to represent if they have an accurate measure of the wishes, aspirations, and needs of different groups within the general public » (Gallup et Rae 1940, 25). Ceci vient donc corroborer l'espoir de certains présidents de répondre positivement aux aspirations exprimées par la population à travers les sondages.

Kennedy's concern with responsiveness to public opinion was also reflected in his decision to commit scarce financial and organizational resources to polling and incorporating these assessments of public opinion into the campaign's decisions. Indeed, the campaign's organizational and strategic interest in assembling private poll data was a watershed event in the evolution of modern campaigning. [...] The campaign's pioneering use of polling to improve its information about voters' concerns had an effect beyond the 1960 race: the campaign prompted Kennedy to inaugurate private polling as an enduring, institutional commitment of the White House. (Jacobs et Shapiro 1994, 536)

Heith va plus loin et affirme que l'entrée à la Maison-Blanche d'un leadership *campaign-style*⁵ fait en sorte que les stratèges des présidents doivent, tout comme en temps

⁵ Le leadership *campaign-style* est un phénomène de la gouvernance moderne, et états-unienne, qui est étudié à outrance par les politologues du monde entier. Et ce phénomène est directement lié à l'appareil de l'opinion publique à la Maison-Blanche et donc à la *permanent campaign*. Diane Heith estime que ce type de leadership

de campagne, s'ajuster aux changements d'opinion dans l'électorat. « In order to respond to public preferences, elites must be aware of those preferences and able to translate them into the governing arena. For a campaign style of leadership to flourish, the White House staff, as with a campaign organization, must use public opinion polls. » (Heith 2004, 16)

Les sondages ont connu un essor fulgurant au fil des ans et jouissent d'une crédibilité à la fois chez les politiciens, les médias⁶, les politologues, les stratèges politiques, mais aussi dans la population. La capacité organisationnelle de les analyser et d'en élargir l'usage à l'élaboration des politiques et aux relations publiques commande toutefois la présence d'une équipe de spécialistes.

1.4.4.2 La spécialisation de l'équipe présidentielle. Le deuxième point de la capacité organisationnelle d'analyser l'opinion publique est la spécialisation de l'équipe présidentielle. Celle-ci est aussi l'une des trois caractéristiques principales du *leadership campaign-style*, qui a cours actuellement aux États-Unis et qui est un élément central de la *permanent campaign*. La spécialisation de la Maison-Blanche et l'importance grandissante de l'opinion publique et des sondages pour les présidents sont deux éléments qui semblent avoir évolué en même temps et s'être mutuellement influencés. En effet, selon Heith, les conseillers du président s'étant spécialisés sont mieux à même d'intégrer de façon efficace et efficiente les données des analyses de l'environnement public dans leur plan politique (Heith 1998, 178). Elle affirme que « skill and expertise affected the incorporation of public opinion, and thus campaign leadership, into the White House » (Heith 2004, 14).

Dans leurs recherches, les politologues tentent de retracer le moment de l'arrivée des consultants. Certains d'entre eux affirment d'ailleurs qu'ils exerçaient une influence

a débuté avec Dick Morris alors qu'il a fait de l'équilibre budgétaire son enjeu pilier afin de faire réélire le président Clinton en 1996. Les sorties publiques, les références aux sondages d'opinion et la centralisation des décisions au Bureau ovale ont davantage été observées à cette époque alors qu'elles s'amplifiaient (Heith 2004, 117-118). Deux des conditions ayant mené au *leadership campaign-style*, et que l'on observe dans plusieurs ouvrages, sont sans aucun doute l'état de l'économie et les crises politiques. Et l'utilisation des sondages d'opinion publique en est un aspect central. « The types of polling done for the White House also allow for a more thorough analysis of the "polling as a proxy for campaign-style leadership" scenario. » (Rottinghaus 2004, 428) Diane J. Heith, dans *Polling to Govern*, décrit comment les sondages commandés par les présidents des États-Unis reflètent cette conclusion. « Polling in the White House hastens this progression, which makes fuller use of data to direct presidential rhetoric, target core and peripheral constituencies, weather political crises, and understand public preferences. [...] *Polling to Govern* convincingly argues the political, campaign-based needs of the administrations were met with public opinion polling ». (Rottinghaus 2004, 428) Les deux autres caractéristiques, la stratégie *going public* et la centralisation des opérations autour du président, seront abordées ultérieurement.

⁶ À titre d'exemple, durant la campagne électorale américaine de 1996, 800 sondages ont été commandités par les médias (Hess 2000, 44).

certaine sur les gouvernements dès le début du 19^e siècle. Mais dans le contexte qui nous concerne, l'année de référence est 1980, alors que Blumenthal évoque le concept de *permanent campaign* pour la première fois :

[...] in recent years, two factors have combined to make political consultants essential players in virtually every major political campaign. First, getting elected has become a perpetual job. [The] 1970s witnessed the advent of the perpetual candidate. In the footsteps of the perpetual candidate has come the perpetual political consultant. [...] In 1980, the American Association of Political Consultants had fifty members. As of March 2002, there were over 2 1000 commercial firms and related organizations listed in the most widely used directory of political consultants, products, and services (Trent 2004, 371-372).

Avec l'intensification de ce cercle vicieux, dans lequel les présidents donnent beaucoup d'importance aux sorties publiques et dans lequel ils sont épiés à la fois par les médias et par la population, ressort un besoin pour les présidents de se sentir conseillés. Voilà une des raisons qui a fait en sorte que, lors d'événements perturbateurs, telles la guerre du Vietnam ou l'inflation, devenait de plus en plus évidente l'importance que la Maison-Blanche accordait aux spécialistes politiques comme les sondeurs. La capacité d'analyser l'environnement public est donc devenue cruciale.

« These consultants market themselves as campaign experts skilled in the arts of polling, spin control, creating the perfect sound bite, and devising a successful campaign strategy ». (Tenpas 2000, 112) Pour ces raisons, plusieurs présidents leur accordent une confiance sans faille, si on en croit Tenpas. Dans un texte, elle évoque une correspondance interne entre le président Carter et le sondeur Patrick Caddell sur la « Crises of Confidence ». Le président qualifie les conseils de ce dernier de « cruciaux ». « Recent president's tendencies to reach beyond the formal advisory network suggest that the external political consultants' perspective is a necessity », affirme Tenpas (Tenpas 2000, 121).

Par *spécialisation*, on n'entend pas *professionnalisation*, qui sous-entend que les professionnels politiques ne sont pas engagés émotionnellement à l'égard du politicien pour lequel ils travaillent. C'est pourquoi nous parlons dans ce texte de spécialisation, qui, malgré le manque de données probantes, se traduit par l'arrivée à la Maison-Blanche de spécialistes provenant des campagnes électorales. Les consultants en sondages, par exemple, continuent leur tâche une fois l'élection remportée. Plusieurs ouvrages parlent de ce phénomène. À ce sujet, Eisinger se tourne vers Lou Harris, analyste qui a participé à la campagne de Kennedy, et Pat Caddell, qui travaillait pour Carter. Ces deux conseillers ont

continué leur travail d'analyse de l'opinion publique une fois l'élection remportée, amenant avec eux méthodes et organisation.

Selon une étude menée par James A. Thurber, les sondeurs, suivis des consultants médiatiques et des collecteurs de fonds, sont les spécialistes les plus populaires (Thurber 1998, 146). Leur importance aux États-Unis peut être déduite du fait que souvent, à l'issue d'une campagne électorale, on leur attribue la victoire ou la défaite (Medvic 1997, 62). « Consultants have become media stars. They are signals to the press and, through them, to the activists and general public, about the rising and falling fortunes of politicians », commente Sabato. (Sabato 1981, 19) Pour enrichir ce constat, Shaun Bowler et David M. Farrell affirment que « the impression is often given, not least by political consultants, that the politicians have little influence over the design, coordination and control of a campaign » (Bowler et Farrell 1992a, 14). À ce sujet, Douglas A. Lathrop, qui voit d'un oeil très sceptique l'arrivée des consultants à la Maison-Blanche, croit que leur influence sur les processus politique et législatif est problématique, puisqu'ils ne sont pas redevables à la population (Lathrop 2003, 4).

Dans plusieurs études, on attribue l'entrée en fonction de ces spécialistes au développement technologique, au déclin des partis politiques, au changement de style des campagnes vers le marketing, à la *candidate-centred campaign*, à la croissance des ministères spécialisés (Tenpas 2000, 108) et aux changements démographiques complexes de l'électorat. Comme l'affirment plusieurs auteurs ayant abordé le sujet de la spécialisation du Bureau ovale, « political professionals are able to influence elections because they possess specialized skills in the advanced techniques and equipment of advertising and mass communications » (Medvic et Lenart 1997, 62). Dans leur livre sur l'étude des campagnes électorales aux États-Unis, Bowler et Farrell font référence à R. Agranoff, qui affirmait déjà au milieu des années 1970 que

[...] one factor behind the rise of political consultancy has been the inherent organisational weakness of American political parties, that "since there was no existing body of party professionals possessing these skills [dans le domaine des communications et du marketing], candidates began to employ professionals from other spheres, thus forming a new breed of political profession" (Bowler et Farrell 1992a, 12).

En effet, les partis politiques seraient dépassés par les moyens de la politique moderne. Mais ils en seraient aussi dépendants. On prévoit même un avenir encore plus prolifique pour les spécialistes, puisque la technologie entourant les outils de campagne électorale est de plus en plus complexe. C'est d'ailleurs le facteur qui est donné par

plusieurs pour expliquer l'exportation des consultants américains (Bowler et Farrell 1992a, 13) et l'*américanisation* des campagnes électorales à travers le monde. « Parties [...] are left to compete with cable television, the World Wide Web, and multinational ad campaigns for the attention of voters. It is no wonder, then, that consultants are in demand. » (Farrell, Kolodny et Medvic 2001, 26)

Cette spécialisation se traduit aussi par le développement de programmes universitaires faisant le pont entre la pratique et la théorie. On retrouve dans plusieurs universités américaines des programmes dont le but est de former des professionnels des campagnes électorales, qui, eux, se multiplient et gagnent en influence chaque année. Ces programmes offrent aux étudiants des cours de statistiques, sur le comportement électoral, sur l'opinion publique, sur les médias de masse, sur les théories politiques, etc. (Binford 1985, 88-94). Cette formation se reflète aussi dans le bureau même des différents présidents des États-Unis (Heith 1998, 178). Selon les études de Jacobs et Shapiro, la spécialisation des conseillers de Nixon serait devenue évidente avec la référence aux méthodes d'analyse des sondages d'opinion que l'on retrouve dans les universités. D'ailleurs, Nixon s'offrait, par le biais du Republican national committee (RNC), les services de David Derge, professeur de science politique à l'Université de l'Indiana et de Robert Teeter, spécialiste de l'analyse des sondages d'opinion. On passait alors de la première génération de sondeurs, provenant du milieu commercial, à la seconde, provenant du milieu académique. Le niveau de confiance à l'égard des sondages a ainsi cru de façon exponentielle (Jacobs et Burns 2004, 552). Plus la spécialisation du Bureau ovale se développait, plus on passait à des analyses complexes (analyses statistiques à multivariées) et qualitatives (*focus groups*) de l'opinion publique.

Les spécialistes, au plan politique, sont qualifiés comme une industrie. « From small and disparate beginnings, the three great technologies – electronic media, polling, and public relations – converged into immense and mutually supportive industries. » (Heclo 2000, 25) En fait, cette citation décrit à elle seule les trois grands domaines de travail de l'appareil de l'opinion publique et donc de l'expertise nécessaire en son sein. Aux États-Unis, nous en discuterons plus en profondeur dans le thème suivant, ces trois grandes spécialités politiques semblent se retrouver au centre névralgique de la Maison-Blanche.

1.4.5 La centralisation des activités de l'appareil. La capacité organisationnelle d'analyse de l'opinion publique que nous venons d'aborder s'est développée autour du président des

États-Unis. C'est ce que les politologues appellent la centralisation des activités de l'appareil de l'opinion publique autour du chef de gouvernement, un autre aspect se rapportant au *leadership campaign-style*. En effet, cette centralisation, a été observée par plusieurs politologues, qui estiment qu'avec l'arrivée des consultants dans l'arène politique, la manière *moderne* de faire de la politique (par exemple la standardisation des messages) a mené à la centralisation de leurs efforts.

In recent years great effort has gone into improving the efficiency of the canvass. In multiseat constituencies the canvass has been subject to closer central scrutiny in an effort to promote elaborate vote management strategies, where the constituency is carved up between the party's candidates to maximise the vote/seat ratio. Central offices have taken steps to standardise the party's campaign message: providing canvassers with campaign guides, the printing (or provision of artwork and stencils for local printing) of canvass leaflets (often in the form of issue leaflets) and candidate biographies. [...] The other side of distribution activities is the attempt to have a well-coordinated campaign from the centre to the grassroots (Bowler et Farrell 1992a, 13-14).

Les débuts de la centralisation du contrôle de l'information sur l'opinion publique à la Maison-Blanche se rapportent spécifiquement à l'époque Kennedy, s'étant intensifiée sous Nixon, selon Jacobs et Shapiro. Ces présidents désiraient instaurer à la Maison-Blanche un système hiérarchique et centralisé de leur personnel, dont le but premier était de garder secrètes les informations sur l'opinion publique (Jacobs et Shapiro 1995, 181). Pour ces politologues, le petit groupe de conseillers du président contrôlait cette information, car ils craignaient les risques politiques d'utiliser des fonds publics dans des intérêts partisans. On ne voulait pas non plus que les gens croient que le président *surfait* davantage sur l'opinion publique que sur l'intérêt de la nation. D'ailleurs,

[...] even the most senior administration officials were not given access to the results. [...] The constant refrain from Haldeman's office was that the "President has an embargo on the distribution of the polls" and had "ordered that they not be released to any member of the staff except on his explicit approval." Haldeman's job was to restrict the number of people who could get their "noses under the tent" (Jacobs et Shapiro 1995, 184).

Dans la conclusion de leur ouvrage à multi-auteurs, *Electoral Strategies and Political Marketing*, Bowler et Farrell confirment que dans la plupart des pays qu'ils ont couverts, après avoir longuement réfléchi à la stratégie de communication, « the general trend is for real decision making to graduate towards a smaller group of people at the centre of the party as the campaign proceeds. Viewed as a whole, then, campaigns tend to be directed from the centre by a small group around the party leadership » (Bowler et Farrell 1992b, 226). Le *leadership campaign-style* entre en jeu ici, alors que les politologues

observent cette façon de faire en temps de gouverne dans ce qu'ils appellent l'appareil de l'opinion publique.

Bowler et Farrell concluent que la centralisation des décisions autour du candidat aux élections a à voir non seulement avec le fait qu'il faille des réponses rapides aux crises et que le chef et son image sont au premier plan d'une campagne, surtout à l'air des *catch-all parties*⁷, mais aussi parce que la stratégie et les moyens entrepris pour gagner une élection sont importants et décisifs (Bowler et Farrell 1992b, 231-233). Ainsi, on peut déduire des lectures qu'en temps de gouverne, au même titre qu'en temps d'élection, les spécialistes des nouvelles technologies, en particulier les sondeurs, les consultants médiatiques et le directeur de cabinet, sont les trois personnes ou groupes de personnes autour desquels se forment les grandes stratégies et se prennent les grandes décisions.

La personnalisation des campagnes électorales et du monde politique en général a influencé cette centralisation des efforts autour du chef. La personnalisation, ou *présidentialisation*, est un concept qui provient des États-Unis et qui est fondé autour du principe qu'il existe un déclin des partis politiques au profit des chefs. En effet, l'image des chefs est très importante aujourd'hui. Les équipes de communication marketing autour d'eux évaluent constamment les faiblesses de leurs performances pour ensuite prendre les mesures correctives appropriées (Bowler et Farrell 1992a, 16). Selon le politologue Richard Nadeau, les caractéristiques recherchées chez un chef sont le leadership, la compétence, l'empathie et la fiabilité (Nadeau 1999). L'apparition de la télévision et des médias d'information en continu aurait d'ailleurs facilité cette transition vers la personnalisation de la politique. Le type de couverture médiatique, qui met toujours le chef à l'avant-scène, et les partis politiques, mobilisés par la personnalité de leur chef, y ont aussi contribué. Il est facile de constater cet état de fait simplement par les campagnes électorales s'orchestrant autour des chefs des partis, mais aussi par le plus grand nombre de sorties publiques de ceux-ci dans le contexte normal de la gouverne. Un candidat doit maintenant « adapt from the "campaign marketplace" to the "governing marketplace" to be a successful politician » (Newman 1999, 110). En effet, il est maintenant chose courante que les chefs soient appelés à se prononcer sur une plus grande part d'enjeux, les journalistes et les groupes de pression sollicitant de plus en plus leur point de vue.

⁷ Un *catch-all party* est un parti politique qui tente de joindre toutes les branches de la société par son programme politique. Il chasse dans toutes les directions. Par exemple, autant les gens de gauche que de droite, les pauvres que les riches, les souverainistes que les fédéralistes, sont courtisés.

Such centralisation simply reflects the fact that decisions taken in a campaign are instances of "crisis" decision-making; generally, short response times are necessitated, and hence decision-making has to be centralised. But there is something over and above this which suggests that the leaders are becoming more important not just in decision-making but also as a centre to the campaign. (Bowler et Farrell 1992b, 231)

Cette citation reflète bien ce que cette centralisation veut dire en temps de campagne électorale, mais elle peut tout autant s'appliquer à la gouverne d'un pays si on en croit nos lectures.

Dans plusieurs ouvrages, on remarque aussi que la centralisation des décisions au Bureau ovale s'est intensifiée alors que les présidents souhaitaient avoir un plus grand contrôle et pouvoir face à la branche exécutive et au Congrès. C'est maintenant dans un cercle rapproché d'experts et de conseillers qu'ils vont chercher leur information en vue de prendre des décisions. Comme l'affirme Michael W. Link, « if a president wants to enhance his chances of success in office he must bring with him certain skills which will enable him to build an anchored, yet dynamic network for information and to facilitate control over the executive branch. [...] Presidents need to operate at the center of the advisory kaleidoscope » (Link 2000, 254). Cette centralisation des activités et des grandes décisions, qui semble réellement s'opérer aux États-Unis selon une grande variété de recherches, a des effets sur l'aspect *politique* de l'appareil. Nous en discutons au point suivant.

1.4.6 La politisation de l'appareil. Brièvement évoquée dans la section sur le maintien du soutien public, la politisation de l'appareil est aussi un thème dominant dans la littérature pour décrire l'organisation autour du chef aux États-Unis. Elle a entre autres été abordée par les politologues Jacobs et Shapiro.

Dans un de leurs articles, une attention particulière est accordée à cet aspect politique de l'appareil. Les auteurs insistent sur le fait que les présidents des États-Unis, depuis Kennedy, « turned to survey results to "see how we're coming through to the public" and to pinpoint policies where the president and his team "aren't getting credit" » (Jacobs et Shapiro 1995, 189). Selon leurs recherches, les actions politiques des présidents semblent être dictées par les résultats des sondages privés commandés à des firmes partisans. Les chercheurs tentent ainsi de démontrer, au moyen de l'emploi des sondages par les présidents concernant des enjeux politiques controversés ou particuliers comme leur popularité, que l'appareil de l'opinion publique à la Maison-Blanche a aussi évolué pour des raisons politiques (Jacobs et Shapiro 1995, 191). Selon eux, l'intensification de

l'utilisation politique de l'appareil de l'opinion publique de la Maison-Blanche se traduit par son utilisation à des fins symboliques et instrumentales dans le but de vendre le président et de concrétiser ses actions politiques. À ce sujet, ils soutiennent que « the symbolic use of public opinion apparatus refers to efforts to sell, legitimaze, or justify presidential actions [par exemple, en démontrant aux médias qu'une position, selon les chiffres des sondages internes, est appréciée de la population, et ce, contrairement à ce qu'ils véhiculent]; its instrumental use refers to connecting public opinion analysis with the making of strategic and policy decisions » (Jacobs et Shapiro 1995, 187).

Dans un cas comme dans l'autre, les politiciens croient être en possession de données leur dictant sur quels enjeux ils doivent mettre l'accent (*priming*⁸). Pour d'autres politologues, qui voient l'arrivée des sondages négativement, il s'agit là d'un moyen pervers de faire de la politique.

The increased motivation for presidents to pursue the policy goals of their core supporters has encouraged them to develop personality polling and to pervert the original function of policy polling from identifying what policies the public prefers to find the most alluring wording of policies already desired by presidents and their supporters (Jacobs et Burns 2004, 552-554).

Finalement, selon Jacobs et Shapiro, la politisation de l'appareil de l'opinion publique à la Maison-Blanche vient aussi du fait que les grandes maisons de sondages, celle de Gallup et celle de Harris, sont connues du grand public, et qu'on leur accorde une grande importance dans tous les milieux, même à l'étranger. Les présidents tentent donc d'établir et de garder certains liens avec ces organisations afin d'obtenir les résultats avant leur publication. Ainsi, à Washington, si les sondages publics semblaient être en contradiction avec les sondages internes, les administrations pouvaient répliquer avec leurs propres données. « One of the attractions of private polls for Nixon was that they enable the White House "to keep the published polls honest". » (Jacobs et Shapiro 1995, 190)

En somme, la politisation de l'appareil de l'opinion publique est un élément descriptif de cet appareil; ses activités sont en partie dictées par un désir de maintenir une image favorable du président et de faire avancer des politiques partisans.

1.4.7 La stratégie « going public ». Un des aspects descriptifs les plus concrets de l'appareil de l'opinion publique est sans aucun doute l'appel à une stratégie *going public*

[ou *public presidency*] de la part des conseillers du président, dernier élément central du *leadership campaign-style*. Cette stratégie est étudiée en profondeur par Samuel Kernell dans son ouvrage *Going Public : New Strategies of Presidential Leadership* et est abordée par quelques autres auteurs comme Jacobs et Shapiro, Heith et Georges C. Edwards. Cette stratégie part d'un fait accepté par tous les politologues, soit qu'

[...] over the past decade, a growing body of research has shown that modern presidents – beginning in earnest with John F. Kennedy – have routinely used scientific public opinion surveys to track public opinion and to calibrate their appeals to Americans. White House monitoring of public opinion is the flip side of presidential outreach to the mass public (Jacobs 2004, 214).

Encore une fois, les sondages et l'analyse de l'environnement public sont centraux. Si les présidents modernes ont adopté cette stratégie *going public* et ont commandé des sondages personnalisés pour connaître la réaction de la population comme en temps de campagne, ils ont eu besoin d'institutionnaliser à la fois l'usage des sondages, d'autres moyens d'analyser l'environnement public et une organisation de relations publiques.

En fait, la stratégie *going public* consiste à la base à faire appel au public et à son soutien pour que puissent s'effectuer plus facilement des réformes d'ordre politique et le règlement de crises. Comme l'explique Kernell, les présidents font des sorties publiques pour tout genre d'enjeux.

Going public is a class of activities in which presidents engage as they promote themselves and their policies before the American public. Some examples of going public are a trip to China, a televised press conference, a special, prime time address to the nation, a speech before a business convention on the West Coast, and a White House ceremony to decorate a local hero that is broadcast via satellite to the home town television station. (Kernell 1986, viii)

L'importance de cette stratégie aux États-Unis se reflète entre autres dans les quelque 550 discours publics annuels et dans les voyages à tous les quatre jours auxquels avait pris goût le président Clinton. Comme l'explique Edwards, l'administration Clinton parlait davantage en terme d'échec de stratégie de communication lorsqu'elle échouait à faire accepter une politique plutôt qu'en terme de qualité de la politique elle-même (Edwards 2003, 3). Selon lui, les présidents, depuis Roosevelt, croient fortement en leur pouvoir de diriger l'opinion publique et c'est en partie la cause de la place grandissante qu'a prise l'équipe des relations publiques à la Maison-Blanche, maintenant institutionnalisée et occupant une place permanente.

⁸ Définition de *priming* : « Candidates engage in priming by emphasizing certain issues – by giving those issues more space in their statements – with the goal of inducing voters to put more weight on those issues when choosing among candidates » (Druckman, Jacobs and Ostermeier 2004, 1181).

Selon Kernell, la stratégie *going public* s'est étendue à la gouverne au fur et à mesure que se sont développées les techniques utilisées lors des campagnes électorales. Mais l'objectif ultime reste toujours le même : chercher et maintenir le soutien du public dans le but de remporter les prochaines élections. En effet, la stratégie *going public*, selon Kernell, met le Bureau ovale dans un mode constant de campagne électorale. À ce sujet, il cite Blumenthal dans un article du New York Times de 1981 :

Once elected, candidates [...] must try to govern through permanent campaigns. [...] The President's strategists are at the center of the new political age. At the end of the day, they become spectators, seeing their performance tested by the contents of the television news programs. (Kernell 1986, 138)

La stratégie *going public* a donc mené FDR à créer l'*Office of Communications* de la Maison-Blanche, que nous avons brièvement décrit plus haut, et à faire fréquemment référence aux sondeurs d'opinion, mais aussi à vulgariser ses politiques par la rhétorique en vue de les présenter au public américain.

1.4.8 L'arrière-plan théorique de l'équipe présidentielle. Le dernier concept descriptif de l'appareil de l'opinion publique à la Maison-Blanche concerne l'arrière-plan théorique de l'équipe. Celui-ci nous aidera à comprendre quelles sont les théories ou les croyances qui ont une importance pour les stratèges du président, et qui ont par le fait même influencé la création de l'appareil. L'arrière-plan théorique de l'entourage d'un président, et du président lui-même, est un facteur évoqué par les chercheurs qui étudient les gouvernements à partir des années 1960. Plus haut, nous avons parlé de la croissance du rôle des spécialistes en communication et en sondages au Bureau ovale. Cette tendance aurait donc pour conséquence que l'entourage des présidents soit davantage tourné vers les théories contemporaines en communication et en science politique. Dans plusieurs articles, on parle de cet arrière-plan théorique qui servirait de référence à la Maison-Blanche.

Political communication scholars tend to see modern politics and media as inextricably entwined activities, intentions and processes of the one inevitably affecting the other. [...] The major consequences for political communications are twofold: first, the development of increasingly non-ideological "catch-all" parties, and second, the transformation of media from essentially a channel of communication to an increasingly autonomous power centre and a major actor in the campaigning process. The significance of the first, is that parties become more open to and dependent on the techniques of campaigning and political persuasion to attain political office, and of the second, campaigning for office and governing are increasingly tailored to the needs and interests of the mass media. (Scammell 1999, 721)

Margaret Scammell parle spécifiquement de la place grandissante du marketing

politique chez les stratégies des présidents et des candidats aux élections. Elle confirme que son acceptation comme arrière-plan théorique durant les dernières années,

[...] alone of all the major approaches to voting behaviour, political marketing puts image at the centre of explanations. [...] The media are a more pervasive and active presence in politics than in any other service market, are clearly the most important channels of political information and crucial for political image. [...] There is accumulating evidence that the adoption of the marketing concept is, precisely what has been happening in US politics [...] A major thrust of US research now is not simply the marketing of campaigns, but marketing in governance (Scammell 1999, 729-732).

Ainsi, nous avons divisé en cinq thèmes l'arrière-plan théorique de l'équipe présidentielle moderne : *le quatrième pouvoir : les médias, le marketing politique, la théorie de l'image attrayante, la théorie du changement d'attitude et le public bombardé d'informations*. Ces thèmes deviennent par le fait même des aspects descriptifs de l'appareil de l'opinion publique observé aux États-Unis.

1.4.8.1 Le quatrième pouvoir : les médias. Tout d'abord, les médias sont considérés dans l'entourage du président comme le *quatrième pouvoir*. Depuis la fin du 20^e siècle, nous serions dans ce que plusieurs appellent la *media-age politics era* (Johnson-Cartee et Copeland 1997, 8). Cette ère se caractérise par l'omniprésence des médias de masse et par leur influence sur la société. Les médias de masse sont en effet devenus au fil du temps la référence politique par excellence.

Ainsi, se rattachant à l'arrière-plan théorique de l'équipe présidentielle, on peut reconnaître à travers les lectures que les théories abordant l'influence des médias sur l'opinion publique jouent un rôle dans le développement et le maintien d'un appareil de l'opinion publique au sein de la Maison-Blanche. En effet, selon plusieurs théoriciens, en premier lieu John Zaller (Zaller 1996), les médias auraient un effet certain sur les fluctuations de l'opinion publique, et par conséquent sur les résultats des élections. Un exemple venant appuyer cette croyance chez les présidents est celui se rapportant à la victoire de Kennedy, qui « attributed his victory to television : "It was TV more than anything else that turned the tide" » (Sabato 1981, 116). Selon Zaller, une grande visibilité accordée à un candidat dans les médias d'information lui apporterait un soutien populaire plus grand, le rôle et les choix éditoriaux des journalistes deviennent ainsi cruciaux. Les théories d'*agenda-setting*, de *priming* et de *framing* prennent tout leur sens dans ce contexte d'institutionnalisation de l'appareil de l'opinion publique. Il existe en effet plusieurs

théories en science de la communication qui donnent aux médias une influence réelle sur les populations. Et ce type de théories, telle celle du *Two Step Flow*, semble être adoptées par les consultants des chefs d'État et des partis politiques. On estime que « with the decline of strong partisanship in the electorate and the increase in the number of independents, the audience that may be affected during the general election [et durant la gouverne] has become larger and is potentially more malleable for a longer period » (Wayne 2000, 261).

On croit fortement en une « significant [though not exclusive] dependence [of the public] on the media for information [that] makes it vulnerable to subtle processes of influence » (Jacobs 2001, 1364-1365). L'Américain moyen regarderait environ 1 500 heures de télévision par année (Powell et Cowart 2003, 75) et accorderait une grande crédibilité à toute idée ou information émanant des médias (Róka 1999, 517). C'est pourquoi Kathleen Hall Jamieson met en garde les politiciens qui ne trouvent pas nécessaire de rectifier une fausse information qui circule dans les médias, car celle-ci a de forts risques d'influencer les perceptions de la population, et les résultats lors d'un vote (Jamieson 2000, 215). Dans la littérature, on répète ainsi souvent que la « television is efficient for constructing the visual images of political leaders, for increasing their popularity rapidly, or for ruining their popularity immediately » (Róka 1999, 510). Suivant cet état des choses, l'appareil de l'opinion publique à la Maison-Blanche sert entre autres à connaître les rouages des médias afin de les utiliser à l'avantage du président et de son gouvernement. Dans plusieurs études, on insiste en effet sur l'importance que les stratèges de la Maison-Blanche accordent à l'image du chef (voir le thème de la *théorie de l'image attrayante*).

On croit qu'influencer l'opinion de la population est donc chose possible, mais complexe vu les prédispositions (affiliation politique, statut social, influence de l'entourage, etc.) des multiples publics. La théorie de l'*agenda-setting* renforce d'ailleurs cet argument selon lequel les médias ont un rôle prépondérant dans les fluctuations de l'opinion publique. L'élément principal soutenant ce concept est que les médias disent à la population à *quoi penser* plutôt que *quoi penser*. Les médias, et leur pouvoir perçu sur leur auditoire, deviennent donc par ce fait même un aspect de l'arrière-plan théorique de l'entourage du président. Pour les politiciens, « journalists in the media have become the most important opinion leaders in the country » (Newman 1999, 51). Les présidents veulent connaître tout ce qui se dit dans les médias afin d'être au courant des possibles fluctuations

de l'opinion publique et d'y répondre adéquatement. L'organisation des médias étant complexe (canaux locaux, nationaux et spécialisés), les présidents doivent les analyser et en connaître tous les rouages afin de passer leurs messages le plus efficacement possible. Cela a pour conséquence la référence à des professionnels des médias et de l'opinion publique. C'est là qu'entrent en scène leurs techniques professionnelles. Comme l'affirme Robert Denton Jr., «to use a medium requires knowledge of the medium – its strengths, weaknesses, and nature. The growth and necessity of political consultants and professional politicians are directly related to the growth of the mass media and communication technologies» (Denton 1998, 104). Bruce I. Newman, qui étudie le déploiement des techniques de marketing en politique, croit lui aussi qu'il s'agit là d'un des facteurs d'entrée des professionnels dans l'arène politique.

Political consultants [...] are now the “coaches and managers who determine the outcome, with the media serving as umpires”. So, although we might have gotten rid of the old smoke-filled room, the new smoke-free room is occupied by a new breed of bosses who know how to manipulate new marketing techniques to influence voters. (Newman 1999, vii)

Il est donc facile de comprendre les raisons qui mènent tout gouvernement à se doter d'un appareil de l'opinion publique dans le but de maximiser son influence sur la population et d'en connaître les mouvements. Cet appareil donnerait au président un certain contrôle sur son image et sur l'information qui circule dans les médias. Il cherche à avoir la meilleure couverture médiatique possible (Rottinghaus 2002, 328). Comme l'affirment Neil T. Gavin et David Sanders dans un article sur l'influence de la presse sur l'opinion publique britannique, il existe une dynamique d'influence mutuelle entre les médias et les gouvernements, et ce, puisqu'il y a

[...] a central but largely unspoken assumption [that says] that the media in general, and the partisan press in particular, have either a potential or actual impact on the way the public think about and evaluate the political parties [...] particular newspaper groups [though not all] make a significant contribution to the formation of public opinion (Gavin et Sanders 2003, 573).

Ainsi, l'influence perçue que les médias ont sur le public aurait grandement favorisé l'apparition et le développement d'un appareil de l'opinion publique à la Maison-Blanche. Cet état des choses sert à la fois d'élément descriptif de l'appareil de l'opinion publique et de facteur ayant influencé son institutionnalisation.

1.4.8.2 Le marketing politique. La référence au marketing, deuxième aspect de l'arrière-plan théorique de l'équipe présidentielle, autrefois associé aux activités

commerciales des entreprises privées, semble être un aspect descriptif important de l'appareil de l'opinion publique à la Maison-Blanche. Il s'insère sous le thème de l'arrière-plan théorique de l'équipe présidentielle, puisque c'est celle-ci qui détermine à quels types de moyens elle se réfère pour gérer le pays. Le marketing politique semble être de ceux-là, comme nous l'avons indiqué plus tôt. Dans le cas présent, on fait référence au marketing pour dire que les sondages, les *focus groups* et les faiseurs d'image sont choses courantes en politique moderne et qu'on y fait référence en permanence au Bureau ovale. On pourrait aussi parler de l'influence de la communication-politique ou du *village global*.

To put this another way, many of the events described here [en grande partie le déploiement des consultants] are a function of the communications revolution – the “global village”, if you will. As the distinctions between the political and commercial worlds are becoming increasingly blurred [...], it is no wonder that parties' central role in public life is on the wane. (Farrell Kolodny et Medvic 2001, 26)

Dan Nimmo, qui tente de retracer les origines du marketing politique, en parle aussi comme faisant partie des facteurs ayant mené à la *permanent campaign* aux États-Unis. Il affirme que le recours au marketing politique, tel que nous le connaissons, est apparu évident sous Nixon dans les années 1960, alors qu'on qualifiait sa campagne électorale de vente de produit. Plusieurs affirment que l'arrivée du marketing politique a été influencée par les nouvelles technologies, le déclin des partis politiques et la multiplication des consultants politiques, facteurs d'institutionnalisation qui seront abordés ultérieurement.

The development of permanent campaign in Anglo-American democracies has been of extended duration, involving subtle and dynamic relationships among political parties, voluntary interest associations, commercialization, changing campaign techniques, and inventions in media technology. (Nimmo 1999, 85)

Selon Newman, non seulement la présidence des États-Unis utilise cette technique, mais aussi toute compagnie souhaitant influencer le processus politique. Nous serions, selon lui, entrés dans un cercle vicieux dans lequel le marketing de masse influence toute action politique. Newman donne l'exemple des compagnies d'assurances qui ont gagné leur pari contre la réforme de la santé dans les années 1990. Ils ont utilisé les campagnes publicitaires de masse pour faire passer leur point de vue.

Pour Newman, le fait que les techniques utilisées dans les *war room* en temps de campagne électorale soient maintenues une fois au pouvoir fait foi de l'importance du marketing politique. Il donne en exemple la transition qui a eu lieu lors de la victoire de Bill Clinton.

The “war room”, and the mentality that it cultivated, lived on after Clinton entered

the White House and has become the high-tech factory where any information about the president is monitored and redisseminated to carefully craft and manufacture their image. [...] As we enter the new millennium, the same mass marketing techniques used by corporations are being used to craft and deliver images of political leaders to citizens in democratic countries all over the world. Through the aid of television, computers, database technologies, and multimillion-dollar advertising campaigns, politicians are winning office and governing through the use of sophisticated marketing techniques that drive public opinion. (Newman 1999, xiii-xv)

Ce qui est important de comprendre à ce stade est que le marketing politique, selon Newman, semble ne tourner qu'autour d'une seule et même chose, c'est-à-dire la confection de l'image du président dans les médias dans le but de remporter des votes et le soutien du public.

Les mondes de la communication et du marketing se disputent encore aujourd'hui la meilleure façon d'interpréter la *permanent campaign*, mais surtout, ils ne s'entendent pas sur la discipline qui en constituerait l'arrière-plan conceptuel. Dans le présent travail, nous nous appuyons sur les travaux de Scammell pour affirmer que la *permanent campaign* est le fruit des efforts de marketing poursuivis par les gouvernements. Selon elle, le marketing politique est en fait un domaine, propagé à l'ensemble de la pratique politique, qui est partagé entre ceux de la science politique, de la communication et du marketing. Selon Scammell,

[...] marketing offers a rational economic theoretical basis for explaining party and voter behaviour that is more broad and inclusive than either the conventional political science campaign studies or political communications approaches. [...] Thus, the techniques of promotion, advertising, news management and image development all have a logical and clear place within the marketing model (Scammell 1999, 739).

Les techniques de marketing politique, comme les analyses de marché, alors employées simplement dans les campagnes électorales, se seraient répandues à l'ensemble de la pratique gouvernementale. Nimmo aborde lui aussi le sujet. Selon lui, « campaign marketing is continuous, unrelenting, specialized, refined, and media comprehensive » (Nimmo 1999, 84). Nicholas J. O'Shaughnessy porte un regard simple sur ce que sont les pratiques de marketing à l'intérieur des gouvernements :

The marketing concept is distinguished, above all, by the emphasis that is placed on customer focus [dans le cas du marketing politique, on parle des électeurs]. Identifying the needs and wants of customers and fashioning products and communications shaped by that understanding is the core of the marketing task. (O'Shaughnessy 1999, 728)

Cet aspect de l'arrière-plan théorique du cercle rapproché du président qu'est

l'utilisation du marketing politique est aussi confirmé par les politologues qui croient que malgré le fait que les politiciens et leur entourage ne connaissent pas l'impact des campagnes électorales, et de surcroît des efforts de communication marketing, sur la population, ils ne se permettent de ne pas en faire.⁹ Plutôt, les politologues seraient davantage portés à croire que « while a successful communication strategy does not make or break a presidency, it becomes a key component of the complex nature of the current state of presidential leadership » (Cox Han, 2001, 26).

1.4.8.3 La théorie de l'image attrayante. L'image attrayante¹⁰, troisième caractéristique de l'arrière-plan théorique de l'équipe présidentielle, est une théorie se rattachant aux communications qui semble être très connue chez les politologues et répandue chez les experts en communication aux États-Unis. Suivant les efforts soutenus des présidents dans l'application des pratiques de marketing politique et l'importance qu'ils accordent aux médias, il est concevable que l'« image management has become a primary concern for modern presidents » (Perloff 1998, 73). En effet, comme le confirme Jacobs dans un de ses plus récents articles, *The Second Face of the Public Presidency*,

[...] research confirms the strong incentives for politicians to construct and maintain an appealing image and point to the impact of candidate image on the public's attitudes, evaluations, and vote choice. The strategic motivation for presidents to construct an appealing image helps to explain the allure of "going public". What presidents talk about, who they address, and how they conduct themselves are all tools for calibrating the public's perception of them (Jacobs et Burns 2004, 539).

L'image, selon certains théoriciens du marketing politique, est un des outils les plus importants pour influencer l'opinion publique, surtout depuis que les médias portent une attention très particulière aux leaders des partis politiques. Au même titre qu'une entreprise avec une image positive a plus de chances de vendre ses produits, un parti politique et son leader ont plus de chances d'acquiescer l'appui du public s'ils ont une image positive. Cette croyance explique aussi pourquoi il existe un appareil de l'opinion publique à la Maison-Blanche, comme en fait foi cette affirmation de Newman :

⁹ Dans le cours POL3100, *Communication politique*, donné par Richard Nadeau, on enseigne que les campagnes électorales sont des activités incontournables, malgré que l'on n'en connaisse pas l'impact, car risquer de ne pas faire campagne mène assurément à des conséquences négatives. C'est le même constat pour les efforts de communication marketing dans les gouvernements. On ne connaît pas leur impact véritable, mais il est certain que ne pas en faire serait dévastateur pour la cote de popularité des chefs, une notion très importante pour la conduite des affaires publiques.

¹⁰ L'image attrayante est une théorie selon laquelle on insiste sur le leadership du chef et où les qualités recherchées sont la vision, le charisme et la capacité de faire les choses (Wayne 2000, 253).

Successful image manufacturing calls for constant monitoring of public opinion and effectively shaping public debate. After getting into office, every president is challenged during his tenure [...] and must rely on the ability of his consultants to keep his image as a strong leader intact. [...] The fact is that appearances do matter to people. [...] This brings to mind the importance of imagery in television and the ability of a candidate to buy his or her way into our living rooms on television. (Newman 1999, 88-90)

En effet, dans une étude sur les moyens pris pour construire l'image du président Nixon, James N. Druckman, Jacobs et Eric Ostermeier arrivent à la conclusion que les sondages d'opinion sont à la base de la stratégie de *priming* se rapportant aux caractéristiques particulières de la personnalité de Nixon. Selon les résultats des sondages, Nixon devait davantage parler de politique étrangère afin de dégager une image de président fort et compétent (Druckman, Jacobs et Ostermeier 2004, 1180).

Toujours selon Jacobs, cette tendance à donner une grande importance à l'image aurait l'avantage pour les politiciens de diminuer les risques associés à la mise de l'avant de leurs politiques (Jacobs et Burns 2004, 539). Les politiciens percevraient en effet, selon Michael J. Towle, «their popularity as a political resource in policy making and bargaining, and as an indication of their prospects for re-election» (Shapiro 2004, 526). Cette théorie de l'image attrayante est en lien direct avec le rôle social que jouent les médias. Ceux-ci «now have the job of reporting on any "dirt" that is dug up on a politician. The background checks on the character of candidates used to be carried out by parties insiders, but this job has been passed on to the media. [...] The line between the professional and personal lives of candidates has been crossed» (Newman 1999, 51). Les politiciens restent donc sur leurs gardes et tentent de dégager publiquement la meilleure image d'eux-mêmes. Comme évoqué plus haut, les médias donnent beaucoup d'importance aux chefs des partis politiques, et encore davantage au président. Les débats des chefs, auxquels on attribue une influence certaine sur l'issue d'un vote, ont d'ailleurs contribué à ce phénomène, communément appelé *présidentialisation* de la politique. Ainsi, l'appareil de l'opinion publique, par lequel les présidents s'informent de leur performance dans les médias, devient un moyen stratégique essentiel. «More than ever, the media play a powerful role in establishing a president's reputation and its impact. Reputation is not just titillation, but a fungible resource used by a president to reach his political goals.» (Joynt 2000, 411) Et le plus important de ces buts, nous l'avons évoqué précédemment, c'est le soutien de l'opinion publique.

1.4.8.4 La théorie du changement d'attitude. Malgré le fait qu'il semble exister peu d'études sur le pouvoir d'un président à diriger l'opinion publique (Edwards 2003, 28), plusieurs théoriciens estiment qu'il est possible de changer l'attitude de la population à l'égard de certains enjeux, mais ce, sous certaines conditions. En effet, « the press as well as determined politicians and interest groups can influence an ambivalent public by highlighting the standards of judgment, criteria, or other considerations that are given attention and ranked foremost in Americans' minds when they evaluate politicians and policies » (Jacobs 2001, 1365). Cela serait donc une raison suffisante pour vouloir connaître les fluctuations de l'opinion publique. Encore une fois, la référence à la réforme de la santé du président Clinton dans les années 1990 est de mise, alors que l'opinion publique a connu des fluctuations importantes sous l'influence de la presse écrite.

Selon cette théorie, le changement d'attitude est la variable dépendante. Et si on se fit à S. Oskamp, les variables indépendantes sont la source, le message, le médium, l'audience et la cible (Johnson-Cartee et Copeland 1997, 105). Ainsi, en ce qui concerne la source, l'important est sa crédibilité, son aspect attrayant et son pouvoir. Les caractéristiques du message (par exemple le choix des arguments) et de l'audience (par exemple son âge) sont aussi importants. La théorie du changement d'attitude commande donc une compréhension du public et une stratégie de communication de la part de l'équipe présidentielle en ce qui a trait aux messages et à la présentation de leur candidat. Les stratèges semblent avoir adopté cette stratégie. Ils souhaitent d'abord cristalliser les opinions en leur faveur et amener le public à agir en fonction de ces opinions quand vient le temps de se mobiliser, de répondre à un sondage ou de voter. Prendre pour acquis qu'il est possible de changer les opinions de la population devient donc un aspect descriptif important de l'appareil de l'opinion publique présidentiel.

1.4.8.5 Le public bombardé d'informations. Finalement, la population, afin de se faire une opinion politique sur plusieurs enjeux, doit démêler les informations provenant de multiples sources. Elle doit se promener à l'intérieur de ces sources et faire la part des choses entre les informations qu'elle croit crédibles ou non. Dans ce contexte, les politiciens, les médias et les groupes de pression se font concurrence à plusieurs égards. Il serait donc juste d'affirmer qu'un appareil de l'opinion publique performant, si l'on est un joueur important de la vie publique comme la Maison-Blanche, est un atout non négligeable. En effet, selon Jacobs,

[...] critics of robust public participation [such as Schumpeter] as well as its defenders [including Goldstein et al.] reach the same prognosis of the problem : citizens are a passive body to be fought over; they absorb the positions of politicians and interest groups who craft the best messages and receive [or purchase] the most favorable media coverage (Jacobs 2001, 1371).

The realistic appreciation of a general pattern in elite strategy needs to be balanced by a recognition of factors that mitigate the actual effectiveness of any group or individual in wilfully directing opinion in a specific direction – the countervailing dynamics of competing bodies of elites and the established structure of public opinion itself. [...] Americans cannot simply obey politicians because the information they receive is rarely uniform or dictated by one individual or group. Intense partisan disagreement and the media's portrayal of it tend to generate conflicting messages on specific policies. (Jacobs 2001, 1371-1372)

Les messages des politiciens, si on se fie à cette analyse, doivent être efficaces du point de vue de leur diffusion vers la population. Pour se démarquer des autres producteurs d'information, la Maison-Blanche utilise les relations publiques et les médias ainsi que les capacités que lui offre le marketing politique. Ainsi, l'appareil de l'opinion publique trouve en cette théorie un autre élément se rapportant à l'arrière-plan théorique de ses organisateurs. Cette croyance lui a aussi permis de se développer et de s'institutionnaliser.

Dans cette section descriptive de l'appareil de l'opinion publique états-unien, nous avons établi les thèmes clés menant à la plus large et plus complète définition. Ils nous serviront de base pour diviser les données objectives amassées lors de l'observation participante et pour questionner les conseillers du premier ministre du Québec Bernard Landry dans le but d'offrir un portrait juste de l'appareil de l'opinion publique autour de ce chef. La prochaine section sur les facteurs d'influence du développement de l'appareil états-unien à la Maison-Blanche servira aussi de critères d'évaluation. Ils nous permettront de savoir si l'appareil québécois s'est développé de la même façon et s'il se dirige vers une institutionnalisation.

1.5 L'institutionnalisation de l'appareil : les facteurs

L'objectif de cette section du travail est d'établir, en se fiant à une revue de la littérature américaine la plus large possible, les facteurs ayant contribué à l'instauration de pratiques d'analyse de l'environnement public à la Maison-Blanche. La majorité des facteurs trouvent leur source dans les années 1960. Selon les études menées par Jacobs et Shapiro, la Maison-Blanche a subi une transformation générale d'ordre opérationnel à cette époque. Et l'attention qu'elle portait à l'analyse de l'environnement public, et plus particulièrement à l'opinion publique, n'était pas en reste. En effet, « this institutional development of a

public opinion apparatus during the 1960s was fully consistent with the more general and ongoing process of institutional expansion and functional specialization that was occurring in the White House » (Jacobs et Shapiro 1995, 192).

Le politologue qui est revenu le plus loin dans le temps pour expliquer le phénomène de l'institutionnalisation de l'appareil de l'opinion publique à la Maison-Blanche est sans doute Eisinger, qui, dans ses recherches, fait état de l'enfance de l'utilisation des sondages par les présidents. Contrairement aux autres chercheurs qui parlent de la progression récente des sondages privés présidentiels, Eisinger estime que leur évolution est due aux « prepolling presidents » et à

[...] their attempts to locate, gauge, or manipulate public opinion [what] might explain subsequent presidents' use of polls to measure the public's mood. Because the print media, especially newspaper editorials, could approximate some sense of the public mood on some issues, Hoover had his executive clerks Rudolph Forster and M.C. Latta confidentially read and analyse newspaper editorials (Eisinger 2000, 644).

On analysait donc les positions des journaux sur les enjeux politiques et on déduisait leur impact sur l'opinion publique par le nombre de lecteurs, pratique ayant toujours cours dans la présidence moderne.

Through that quantification of editorials, Hoover's aides sought to create a systematic, ostensibly unbiased database of public opinion, the White House public opinion apparatus had become infused with the roots of social science methodology. (...) Collectively, the public opinion-gauging methods employed by Hoover's advisers cast a loose mould for subsequent presidents. [...] Modern presidents took Hoover's and Roosevelt's lead, institutionalizing public opinion apparatus that monitored changes in the public's mood about a whole host of policy and political domains. (Eisinger 2000, 658-659)

Deux catégories de facteurs se démarquent, soit celle des facteurs davantage endogènes, qui comprend les facteurs se rapportant à la recherche de *pouvoir face aux institutions*, au *pouvoir de l'information* et à la *personnalité du président*, et celle des facteurs davantage exogènes, qui inclut les facteurs *un électorat peu informé et démontrant peu d'attention*, *les sondages et la démocratie*, *le contexte institutionnel*, *le déclin des partis politiques*, *le développement technologique*, *le développement de la presse*, *les groupes d'intérêt ne reflètent pas l'opinion publique* et *la modernisation de la société*. Évidemment, comme l'utilisation de l'adjectif *d'avantage* l'indique, aucun de ces facteurs n'est purement endogène ou purement exogène, car ils s'influencent mutuellement et se recoupent.

Dans la catégorie des facteurs davantage endogènes, on découvre les causes qui ont influencé l'institutionnalisation d'un appareil de l'opinion publique à l'intérieur même de la Maison-Blanche. Ce sont les éléments se rapportant au président, à son entourage ou aux structures de l'institution.

1.5.1 Avoir plus de pouvoir face aux institutions. Le premier aspect important que nous relevons est évoqué dans plusieurs ouvrages. Le souhait des présidents et de leur cercle rapproché d'avoir plus de pouvoir et d'indépendance face aux autres institutions (médias, partis politiques, Congrès) aurait influencé le déploiement des efforts d'analyse de l'environnement public à la Maison-Blanche. Eisinger note, dès la préface de son livre *The Evolution of Presidential Polling*, que « because presidents do not trust institutions such as Congress, the media, and political parties – all of which also gauge public opinion – presidents opt to gain autonomy from these institutions by conducting private polls to be read and interpreted solely for themselves » (Eisinger 2003, I). En effet, la thèse principale du livre de Eisinger veut que l'émergence et le développement fulgurant des sondages présidentiels viennent du manque de confiance de la présidence dans ces institutions, qui officiellement représentent l'opinion publique (Eisinger 2003, I). Selon l'auteur, qui s'appuie principalement sur le règne de Nixon, le déploiement de tels efforts pour analyser l'opinion publique de façon isolée avait pour but de permettre à la présidence d'acquérir de l'autonomie et de gagner du pouvoir. À titre d'exemple, il explique comment le Congrès américain a perdu de son influence alors qu'il

[...] began to recognize that its function as the voice of the people was being replaced by opinion polling in 1957, when a House investigation about the financing of executive branch polling revealed that the executive branch attempted to pay for polls without congressional consent. This discovery of secret State Department polls reveals how the executive branch sought to measure public opinion independently of Congress, and it also signifies the degree to which the executive branch had been willing to use finances that were not originally intended for polling (Eisinger 2003, 7).

Un autre exemple de cette recherche de pouvoir face aux institutions est tiré du livre *The Wizard of Washington: Emil Hurja, Franklin Roosevelt, and the Birth of Public Opinion Polling* de Holli, dans lequel il explique le rôle que jouait Hurja dans l'administration de FDR.

The larger historic meaning of Hurja's work for FDR as a pollster and a political consultant was the beginning of the process of using private polls to enlarge, enhance, and expand the executive power of the nation's chief executive. Roosevelt sought to strengthen the presidency in order to achieve a large measure

of independence from the Democratic Party, the media, Congress, and other special interest groups. [...] Emil's secret polls and numerous other measures of public opinion gave Roosevelt a political prescience that stunned congressmen and the media, and freed the president from dependence upon county and state chairmen, local representatives, and a press that used to think of itself as more perceptive of the public will than most politicians. [...] The use of private polling "served as a historic turning point in American politics". (Holli 2002, 76)

La progression des sondages à la Maison-Blanche est aussi due au pouvoir direct que le président a et cherche à avoir sur les membres des institutions telles que le Congrès. Comme le fait remarquer Eisinger, « the rise of presidential polling is but one facet of the growth and power of presidential politics. For example, presidents largely control who will become the chair of their party » (Eisinger 2003, 6).

En ce qui concerne les médias, les politiciens veulent avoir une certaine indépendance face aux résultats des sondages. Ceux-ci deviennent d'ailleurs de plus en plus une source de nouvelles comme le démontre le nombre de sondages conduits par les médias en 1972 (3 sondages) par rapport à 1988 (250 sondages). Cette indépendance, les politiciens la recherchent puisque les sondages provenant des médias semblent avoir un impact considérable sur les électeurs et les autres acteurs de la société. « For example, media polls influence candidate image, status, momentum, funding opportunities, candidate performance expectations, volunteer help, to name a few », souligne Denton (Denton 1998, 131).

Aujourd'hui, ces institutions auraient accepté la légitimité de la Maison-Blanche à conduire ses propres analyses de l'environnement public, comme en fait foi la citation suivante :

By polling like presidents do, Congress has tacitly approved of presidential polling as a viable and necessary function of the executive branch. [...] So long, as the media, Congress, and political parties can also poll, objections to presidential private polling have disappeared. (Eisinger 2003, 6-7)

Si l'on se base sur les travaux effectués par Neustadt sur le pouvoir présidentiel et sur l'interprétation qu'en font certains politologues dans *Presidential Power : Forging the Presidency for the Twenty-First Century*, la recherche de pouvoir face aux institutions est élargie au public et à l'exécutif gouvernemental (Neustadt, 1960). Selon Dickinson, la *bargaining uncertainty*, émanant des changements de rôles des institutions et des acteurs dans le système politique américain, a conduit à l'*institutionnalisation de la Maison-Blanche*, c'est-à-dire à l'extension de son personnel, à sa spécialisation et à sa hiérarchisation. L'information et l'expertise autrefois fournies par la *Washington*

community de Neustadt proviennent maintenant du cercle rapproché des présidents modernes. Aussi, plus l'exécutif prend de l'ampleur et se complexifie, plus les présidents semblent centrer leur attention et leur recherche d'informations sur un cercle rapproché de conseillers au Bureau ovale. Ainsi, ils contrôlent davantage la branche exécutive (Link 2000).

Nous notons donc que la *modern presidency* a adopté les pratiques des campagnes électorales afin d'avoir davantage de pouvoir face aux autres institutions. Heith déplore ce fait en affirmant que l'essence de la gouverne est d'abord et avant tout une activité collaborative dans laquelle les consensus sont recherchés, contrairement aux activités électorales. Ce phénomène mène inévitablement à des stratégies orientées vers le chef seulement, au même titre que lors des élections présidentielles. « The presence of campaign tools promotes an entirely new form of governing behavior. This new style of behavior rejects traditional styles of compromise, coalition building, and bargaining in favour of mass appeals to the people. » (Heith 2004, 103) On comprend donc ici que la recherche du pouvoir face aux institutions a des conséquences sur la façon de gouverner.

1.5.2 L'information c'est le pouvoir. La recherche du pouvoir par le président se reflète aussi sous d'autres formes selon plusieurs politologues et politiciens, par exemple, dans la détention d'informations, particulièrement sur la population. Les sondages et les analyses sur l'environnement public offrent aux présidents ce type de pouvoir. Connaître son électorat, ses préférences, ses changements d'attitude, ses réactions face aux politiques, ses impressions, est en quelque sorte un pouvoir. En effet, les politiciens

[...] need information on several basic matters. They need to know how they are seen by the electorate and how a possible or actual opponent is seen. They need to know the demographic characteristics of the population in the political jurisdiction. They need to know the opinions of the likely electorate, who holds what opinions, and how those opinions affect vote choices. All this information provides the means to determine a candidate's chances of winning an election. [...] Candidates need to know what issues are important and what electoral groups hold what opinions (Stonecash 2003, 8-9).

Le domaine du marketing politique entre en jeu ici. Les politiciens doivent connaître leur marché, ou plutôt leur électorat, ainsi que ses besoins et aspirations pour avoir du succès (Kotler et Kotler 1999, 3).

Les politiciens veulent en effet comprendre leur public. Pour certains auteurs, il s'agit là d'une façon de manipuler la population, alors que pour d'autres, c'est un moyen de

mieux répondre aux aspirations des citoyens alors qu'ils sont mieux compris.

More than ever before, public opinion testing is key to nearly every facet of campaigning and office holding. In an era when many voters say that politicians are out of touch with American people, candidates and officeholders increasingly rely on the weathervane of public opinion to point to the mood of the public, adjust to its nuances, and use the public as a sounding board for campaign and policy themes. (Johnson 2001, 90)

Dans cette même optique, selon Jacobs et Shapiro, une des raisons principales menant les présidents des États-Unis à conduire de plus en plus de sondages d'opinion publique est le contrôle sur l'information qu'ils contiennent. En effet, les présidents trouveraient un avantage certain sur leurs adversaires en ayant en leur possession des informations sur les opinions de la population, ce qui leur permettrait d'anticiper sa réaction à une action politique. Selon Jacobs et Burns, c'est sous Nixon que les sondages ont pris une importance marquante à cet égard. « Nixon's innovations were, in part, encouraged by political learning from Johnson's experiences – the “power in having the statistics yourself” [as one Nixon aide explained] and Johnson's success in gathering information. » (Jacobs et Burns 2004, 551)

Aussi, selon Jacobs et Shapiro, les présidents des États-Unis voient dans la commande de sondages privés l'avantage du contrôle sur le contenu des questions posées, ce qui a l'avantage de mener inévitablement à des conclusions plus ciblées. C'est d'ailleurs sous Nixon que les sondages et les questions ciblées sont devenus plus réguliers. C'est aussi Nixon qui a utilisé avec une plus grande fréquence, les sondages téléphoniques, ce qui lui permettait d'obtenir les résultats plus rapidement à ses interrogations. Comme l'affirme Morris dans son mémoire *Behind the Oval Office*, dans lequel il relate son expérience auprès du président Clinton, les sondages étaient bénéfiques pour le président quand venait le temps de diffuser une position politique.

We used polling not to determine what positions he [Bill Clinton] would take but to figure out which of the positions he had already taken were the most popular. [...] Polls can help a leader figure out which arguments will be the most persuasive. [...] Intellectually, polls offer Clinton an insight into how people think. He uses polls to adjust not just his thinking on one issue but his frame of reference so that it is always as close to congruent with that of the country as possible. (Morris 1997, 9-11)

Le contrôle sur le contenu des sondages mène donc à l'avantage certain, selon Jacobs et Shapiro, d'avoir à sa disposition des données tendancielles de l'opinion publique sur des enjeux particuliers. Cela permet aux conseillers du président de récolter des données mensuelles sur la performance et les activités de leur chef, celles de ses adversaires et sur

l'opinion de la population à l'égard de sujets politiques particuliers (Jacobs et Shapiro 1995, 173-174). « Most public opinion scholars [but cf. sceptics like Ginsberg [1986] and Herbst [1993]] would probably argue that the rise of polls has given U.S. politicians much more accurate information than they have ever before had concerning what sorts of policies their constituents favour or oppose. » (Lomax Cook 2002, 237) Ceci est d'autant plus vrai que les présidents peuvent conduire géographiquement des sondages. « Because of the control that came with single sponsoring private polls, Nixon was able to receive both national and state data and to adjust the relative proportion of each to reflect is strategic considerations. » (Jacobs et Shapiro 1995, 175)

Finalement, le contrôle sur les sondages procure un avantage certain en ce qui a trait à la rapidité d'obtention des résultats. Jacobs et Shapiro font remarquer que Nixon pouvait de cette façon réagir rapidement aux développements inattendus durant sa campagne électorale en commandant des sondages express (Jacobs et Shapiro 1995, 176). Les sondages font depuis partie de la stratégie globale des campagnes électorales.

Cette importance du pouvoir de l'information se manifeste aussi dans l'habitude d'autres groupes à se procurer de l'information précise sur la population, et ce, dans le but de gagner du soutien ou de la visibilité chez des publics ciblés. En effet, Susan Herbst parle d'un phénomène devenu habitude chez, entre autres, les groupes de pression et les médias (Herbst 1995). La quête de cette information par tous ces groupes, y compris le président, nous confirme qu'il s'agit effectivement d'un pouvoir et de surcroît un facteur ayant facilité le développement de l'appareil de l'opinion publique aux États-Unis.

1.5.3 La personnalité du président. Tout au long de la revue de la littérature, nous remarquons que la personnalité des présidents a eu un impact sur les directions qu'a prises l'appareil de l'opinion publique à travers les administrations.

Malgré le fait que la personnalité des présidents, dernier facteur davantage endogène que nous prenons en considération, soit un facteur dont l'impact direct sur le maintien d'un appareil de l'opinion publique à la Maison-Blanche est mitigé, il est sans aucun doute, selon Jacobs et Shapiro, un de ceux ayant grandement influencé son institutionnalisation (Jacobs et Shapiro 1995, 192). En effet, on évoque souvent les traits de personnalité des chefs, des anecdotes et des citations leur appartenant pour expliquer où ils se situent par rapport aux sondages, aux analyses de l'environnement public et aux pratiques de communication en vogue dans les institutions gouvernementales. Par exemple, dans une

étude sur l'administration Truman, Rottinghaus relate que

[...] Gallup's famous failed prediction of the president's defeat to Thomas Dewey in the 1948 presidential election convinced Truman that polling was unreliable, ineffective, and capricious. Truman wrote in his memoirs, [...] "polls did not represent facts but mere speculation, and I have always placed my faith in the known facts" (Rottinghaus 2002, 326).

Comme il l'affirme en conclusion, même si Truman n'était pas un fervent amateur de sondages, son équipe l'était. Cela expliquerait pourquoi son administration a elle aussi participé à l'institutionnalisation présidentielle de l'appareil de l'opinion publique.

La personnalité des chefs, avec leur caractère particulier et les traits qui les différencient entre eux, serait un facteur déterminant. Comme l'affirme Heith, tous les présidents qu'elle a analysés depuis Nixon ont un point en commun, ils reconnaissent l'importance des sondages et leur ont accordé de leur temps précieux. « Presidents would not devote the time required to actively participate and reference poll data if it were not relevant to White House goals », conclut-elle (Heith 2004, 19). Selon elle, peut-être n'est-ce pas les traits de personnalité des chefs qui ont à voir avec l'importance accordée aux sondages d'opinion, mais bien leur façon de gérer qui aurait mené à l'institutionnalisation d'un appareil de l'opinion publique.

Que l'on nomme ce concept *traits de personnalité* ou *façon personnelle de gérer*, les changements de chef à la présidence seraient un aspect à considérer dans l'évolution des pratiques d'analyse de l'environnement public à la Maison-Blanche.

The attitudes presidents hold toward the instrumental uses of public opinion research are formed over time and are influenced by such things as political necessity, technological advancements, and previous experiences with polling. These views tend to reflect a president's personal conception of leadership and also his willingness to allow aides to "handle" him and use the necessary political marketing tools to do so. (Hall 2002, 532)

En effet, se basant sur les conceptions du pouvoir présidentiel de Neustadt et le *new institutionalism*, Kenneth R. Mayer et Thomas J. Weko affirment que les présidents ont le pouvoir de former la présidence (ses institutions, ses procédures et son personnel) en fonction de leurs besoins et de leur manière de travailler. Ils explorent les limites de la présidence et la restructure « to make the office they inherited more responsive to their leadership » (Mayer 2000, 179).

En lien avec la centralisation du contrôle de l'information sur l'environnement public à la Maison-Blanche évoquée précédemment, Jacobs et Shapiro se réfèrent à l'époque Nixon. Celui-ci avait pour désir d'instaurer un système hiérarchique et centralisé

de son personnel (Jacobs et Shapiro 1995, 181). C'est à Hedelman que revenait la responsabilité de toutes les opérations entourant la collecte de données et l'analyse de l'environnement public. Lui seul avait accès au président. Il servait de *gatekeeper* quant au contenu des analyses sur l'opinion publique qui se rendaient jusqu'au chef.

D'autres auteurs réduisent le lien entre l'institutionnalisation d'un appareil de l'opinion publique et la personnalité du chef en place à sa simple utilisation des sondages. Dans leur article portant sur les variations d'utilisation des sondages à la présidence, Shoon Kathleen Murray et Peter Howard estiment que les « *president's personal beliefs about whether public opinion should influence decision making affect how he acts once in office* » (Murray et Howard 2002, 528). Ils affirment, en s'appuyant sur les montants dépensés par le Bureau ovale pour les sondages d'opinion, que la personnalité du président et de ses proches conseillers détermine en quelque sorte l'utilisation de l'appareil de l'opinion publique ancré à la Maison-Blanche. Ils démontrent que Reagan et Clinton ont utilisé les sondages dans une même ampleur qu'en temps de campagne électorale, afin de prendre des décisions politiques, alors que Carter et Bush père sondaient le public de façon sporadique.

En conclusion, il est impératif d'évoquer les croyances de certains politologues à l'effet que l'évolution de l'appareil de l'opinion publique à la Maison-Blanche n'ait pas été bloquée, quoique simplement ralentie, par la personnalité de certains chefs réticents face à ces pratiques de communication. Comme le décrit Wynton C. Hall, le style de leadership de George W. Bush ne l'a pas empêché d'avoir parfois référence aux données de sondages pour construire ses messages et ses stratégies de communication (Hall 2002, 542). Jacobs et Shapiro renchérissent sur l'exemple du président Carter, qui les mènent à affirmer que « *presidential attention to public opinion may reflect institutional rather than simply personal influences and needs* » (Shapiro et Jacobs 2001, 162). Qui influence qui? C'est le jeu de l'œuf et de la poule. Les deux éléments ont assurément un impact.

Ces facteurs davantage endogènes ont certes eu un impact palpable sur l'évolution de l'appareil de l'opinion publique à la Maison-Blanche, mais ils ne peuvent être considérés de façon isolée. Entre eux, ils se recoupent et interagissent avec les facteurs davantage exogènes, que nous abordons dans le point suivant.

1.5.4 Un électorat peu informé et démontrant peu d'attention. Le premier facteur davantage exogène discuté concerne le public cible le plus important de l'appareil de l'opinion publique de la Maison-Blanche : l'électorat. Dans plusieurs de leurs travaux, les universitaires des domaines de la communication et de la politique abordent l'électorat comme un groupe peu informé et portant peu d'attention à la chose politique (Sniderman 1993, 219), ce qui aurait contribué à l'institutionnalisation de l'appareil. En effet, selon une étude menée par David A. Dulio, près de la moitié des consultants américains qu'il a sondés récemment estiment que l'électorat est peu informé (Dulio 2004, 87). Ainsi, suivant les théories du changement d'attitude (voir la section sur les caractéristiques de l'appareil) et des choix politiques, les consultants sont confiants de pouvoir agir sur les choix des électeurs.

Pour attirer l'attention des électeurs sur des messages spécifiques, les présidents et leur entourage ont dû se munir d'un appareil de l'opinion publique leur permettant de comprendre ce public et de trouver les moyens de l'influencer.

1.5.5 Les sondages et la démocratie. Encore moins souvent évoquée dans les études publiées jusqu'à ce jour, peut-être par simple manque d'intérêt ou parce que le sujet est nouveau, l'analyse de l'environnement public par les gouvernements serait une pratique acceptée par la population. Selon Selnow, « monitoring the public pulse has a valid place in a democracy as a tool of polity » (Selnow 1994, 178). En effet,

[...] it seems likely [...] that polls and surveys have become as acceptable, ubiquitous, and significant as they have in American life because they can serve some purposes of all of the major constituencies – established elites of business and government, aspiring political elites, scientific experts, and large parts of the masse public (Converse, J. 1987, 2-3).

Heith confirme aussi ces dires en s'appuyant sur une citation de la directrice des sondages à la chaîne CBS News : « Our poll measurements have become so frequent and have received so much attention that they are accepted as reality – not only by political actors, but by many journalists who interpret polls for the public. » (Heith 2004, xiii)

La démocratie, c'est aussi l'interaction entre les différents acteurs dans une société et leurs croyances. Et lorsque tous ces acteurs participent à un événement, on peut le considérer comme faisant partie intégrante de la démocratie. Il semble que les sondages aient acquis ce titre, puisque tous les acteurs de la société les utilisent à différentes sauces, pour faire avancer leur cause et pour appuyer leurs idées, notamment. Encore une fois, nous

pouvons donner en exemple la réforme de la santé de Clinton et les nombreux sondages menés par ses détracteurs.

En ce qui concerne l'utilisation des sondages en politique, autant les politiciens, les médias, les groupes de pression, les universitaires que les citoyens les prennent en considération. « Nearly all use polling for various purposes at different times, and all have a vested interest in the election outcomes and the effects that polls might have on those outcomes. » (Mitchell et Daves 1999, 178) Les sondages, qu'ils proviennent du milieu politique ou médiatique, lorsqu'ils sont diffusés, ont une influence sur les résultats des élections et sur le politique, c'est ce que semblent dire les politologues qui s'intéressent au sujet. « The reporting of public opinion polls either establishes momentum for a candidate or destroys it. » (Johnson-Cartee et Copeland 1997, 68) Les sondages font maintenant partie de la politique moderne et tous les acteurs semblent s'en accommoder et y trouver leur compte ou du moins les accepter. D'ailleurs, ce point se rapporte spécifiquement au thème descriptif qu'est le maintien du soutien public. La Maison-Blanche s'est donné les moyens de le *monitorer* et tous l'acceptent.

1.5.6 Le contexte institutionnel. Le contexte institutionnel dans lequel la politique évolue est un facteur exogène retenu par plusieurs pour comprendre l'avènement d'un appareil de l'opinion publique à la Maison-Blanche. En effet, le système politique d'un pays « met en place un contexte plus ou moins hospitalier aux campagnes modernes. Par exemple, le système présidentiel, sous-tendu par une logique de la personnalisation, jette des bases plus favorables à la professionnalisation des pratiques que le système parlementaire » (Jodoin 2002, 27). Ceci pourrait alors expliquer pourquoi les États-Unis sont le chef de file dans le domaine de la communication-politique. Selon Jodoin, les élections primaires, les élections multiples, le bipartisme et un scrutin libre ont facilité la professionnalisation des campagnes aux États-Unis. Ainsi,

[...] le bipartisme engendre une ruée des partis vers le centre idéologique; cela s'explique par le fait que dans ce type de système, la stratégie permettant de faire le plus de gains électoraux consiste à se positionner de façon à séduire l'électeur médian. [...] Le marketing politique disposera ainsi d'une plus grande marge de manœuvre. [...] À l'opposé, dans un système multipartite, la possibilité de devoir faire coalition avec d'autres partis tempère l'intensité des attaques dirigées vers les adversaires (Jodoin 2002, 28).

En effet, les partis politiques dits *catch-all* profiteraient de la *permanent campaign*. « The less clear the ideological divide, the more parties will have to rely on the techniques

of marketing to manufacture difference. » (Scammell 1999, 730) On a d'ailleurs pu observer cette tendance au Parti travailliste de Grande-Bretagne. Des écrits du stratège Philip Gould, on retient que sa stratégie a été de recentrer le parti et de moderniser ses pratiques. Cette stratégie aurait d'ailleurs été au cœur de la victoire travailliste de 1997.

Labour's extraordinary victory in 1997 was direct consequence of modernization. This is confirmed by *Critical Elections*, the most recent and far-reaching study of the 1997 election. It states that : "It is indubitably true that Labour's shift to the centre, and its efforts to de-ideologize British politics more generally attracted more voters to the cause in 1997". (Gould 1998, XIII)

1.5.7 Le déclin des partis politiques. Le déclin des partis politiques est un thème abondamment abordé dans la littérature comme facteur principal ayant mené au transfert de son influence vers le cercle rapproché des présidents. Déjà au début des années 1980, Sabato constate cet état de fait, alors qu'il estime que les partis politiques

[...] lost their most important jobs : dispenser of patronage, provider of services, supervisors of elections and suppliers of ballots, prime centers for entertainment and social activities. Public financing replaced much of the party fund-raising role for candidates, and television became the provider of news and information on public affairs to the average voter, emphasizing candidate personality rather than party identity (Sabato 1981, 285).

En effet, Heith confirme ce constat en attribuant au déclin de la loyauté envers les partis politiques, à la décentralisation du système de parti et au nombre croissant d'électeurs indépendants la tendance moderne des présidents à maximiser leurs liens directs avec la population. Le déclin de la force d'identification à un parti politique est un phénomène constaté par plusieurs politologues et qui a mené au déclin de la mobilisation des foules.

Dans le même ordre d'idées, Jacobs et Shapiro croient fortement que l'indépendance idéologique croissante des électeurs est un élément ayant fortement contribué au développement de l'appareil de l'opinion publique aux États-Unis.

The waning influence of ideologically distinctive or "responsible" parties on the electorate and the rise in 'independent' meant that the individuals who wanted to run successfully for president were more likely to attach importance to tracking the midpoint of public opinion. The weakening hold of political parties, then, favored candidates who recognized the political importance of polling and public opinion analysis. (Jacobs et Shapiro 1995, 192)

Dans les années 1990, ce déclin des partis politiques est toujours constaté par les politologues. « Voters today take more time and effort to understand the issues of the campaign and are less likely to vote for a candidate on the sole basis of his party affiliation. » (Newman 1994, 29) Cette volatilité fait en sorte que l'électorat mesure

davantage le politique par des aspects tangibles, des politiques concrètes et immédiates. L'électorat est moins idéologique. On ne parle plus de mimétisme politique traditionnel de génération en génération. Il y a moins de militants au sein des partis politiques, moins de loyauté. Dans la littérature, le thème du déclin des partis politiques est très présent. On en dit qu'il aurait contribué à la professionnalisation du politique, et donc au déploiement du marketing politique et à la place importante qu'ont acquis les sondeurs. Newman décrit cette situation :

American voters are getting older and have voted for and heard claims from several candidates over their voting lifetimes. They [...] have become more sceptical. [...] The more experienced and circumspect the voters, the more difficult it is to influence them, regardless of which power broker is trying to do the influencing. [...] The net result of voters' changing concerns is continued reliance on consultants to guide candidate through the political campaign. Candidates have to have more marketing savvy than ever before, and they need to use strategic thinking, which consultants offer them. (Newman 1994, 27-28)

Le développement fulgurant des médias de masse a aussi un rôle à jouer dans la dégringolade de l'influence des partis politiques.

Party strength and media access are related inversely; media access enhances candidate power, and this reduces party power. The media are growing more plentiful and more targeted and with the increasing opportunity for channel selection and effective message development, the candidate wields yet greater control. [...] Technology permits the identification and segmentation of groups, which diminishes party influence, which, in turn, promotes the use of individual targeted strategies. (Selnow 1994, 169-170)

Dans son étude, Heith fait aussi remarquer que l'utilisation des sondages par les présidents semble être davantage motivée par la recherche du soutien public pour eux-mêmes et leurs positions politiques que par la recherche du soutien public pour leur parti politique (Heith 2000). D'autant plus que l'entourage le plus influent sur le président est composé d'hommes de confiance, d'amis de longue date, de loyaux serviteurs. Elle confirme que le « old-style patronage politics [is] dead » (Heith 2004, 26).

Ce déclin des partis politiques dans la population a aussi eu une répercussion sur l'importance qu'ont les consultants des candidats aux élections présidentielles. En effet, les consultants auraient obtenu les bonnes grâces des candidats alors que les membres des partis politiques, eux, avaient de moins en moins les compétences requises pour mener à bien une élection moderne (Medvic et Lenart 1997, 63). Ainsi, les consultants politiques ont acquis au fil du temps les fonctions traditionnellement attribuées aux membres des partis politiques (Thurber 1998, 147). En effet, alors que les partis politiques avaient le beau jeu avant les années 1960 aux États-Unis, leur influence a décliné au même moment où

s'opérait une « campaign finance reform, the proliferation of political committees, the creation of the political consulting industry, and the rise of the candidate-centered campaign » (Johnson 2001, 22). Sabato décrit les relations souvent houleuses entre les membres décideurs des partis politiques et les consultants du candidat (ou président), alors qu'ils créent des jaloux au fur et à mesure que leurs décisions prennent de l'importance. « When they are not running against it, most consultants simply ignore the party, in campaigns and in the way they run their business. » (Sabato 1981, 288)

Plusieurs analystes qualifient maintenant les partis politiques de simples capteurs de fonds alors qu'ils payent toujours pour un plus grand nombre de sondages, sans pourtant y avoir accès. Cet état des choses est toutefois contesté par certains, surtout lorsqu'il s'agit de l'influence des partis politiques sur les électeurs dans un système parlementaire¹¹.

Néanmoins, aux États-Unis, certains vont jusqu'à dire qu'à cause des nouvelles technologies, les partis politiques sont, « if not obsolete, certainly obsolescent [...] Like polling, television and radio have replaced the party as the middleman between the candidate and the voter » (Sabato 1981, 286-287).

1.5.8 Le développement technologique. Le boom technologique survenu au milieu du 20^e siècle est aussi un élément central à considérer lorsque l'on tente de déterminer ce qui aurait pu influencer l'avènement d'un appareil de l'opinion publique à la Maison-Blanche. Comme la technologie ne cesse de se développer, certains allèguent même que les politiciens en sont devenus dépendants (Powell et Cowart 2003, 183), tout comme ils ne peuvent se passer des consultants qui savent la manier (Dulio 2004, 76).

Les politiciens ont constamment besoin d'experts à l'affût des avancées technologiques, comme c'est le cas dans les domaines d'analyse des sondages d'opinion publique et des *focus groups*. L'affirmation suivante démontre bien ce que veut dire un boom technologique pour le monde politique :

[...] the most significant [system level change] has been the technological revolution which has occurred in two main phases. First, there was the entry of television [...] More recently there has been a telecommunications revolution, which arguably will have an even greater effect on campaign styles than the television. Parties are working on their computer and communication links to provide more efficient "distribution" networks and organisational capabilities, to improve the coordination and cohesion of their campaigns (Bowler et Farrell 1992a, 9-10).

¹¹ À ce sujet, consultez : Gidengil, Elisabeth, André Blais, Richard Nadeau, and Neil Nevitte, 2000, « Are Party Leaders Becoming More Important to Vote Choice in Canada? », Paper prepared for the annual meeting of the American Political Science Association, Washington DC (August-September).

Comme nous l'avons évoqué dans la section descriptive de l'appareil, le développement technologique est une des raisons de la *professionnalisation* (ou *américanisation*) des campagnes électorales et, par la suite, de la gouverne. À titre d'exemple, alors que les sources d'information qui s'offraient à la population se multipliaient, les politiciens ont fait appel à des professionnels pour attirer l'attention sur eux (Selnow 1994, 48). À cet égard, il est juste de dire que les communications de masse ont eu un impact direct sur la présidence, car elles ont supplanté les assemblées de cuisines et les partis politiques comme moyens privilégiés pour joindre le public. Les intermédiaires sont devenus moins importants, le président est entré dans un mode de communication directe avec la population. La compétition pour l'exposition médiatique a donc fait en sorte qu'il a dû demander l'aide de spécialistes.

Plusieurs auteurs estiment en effet que la technologie est une des causes principales des gouvernements modernes et de la *permanent campaign*. En ce qui a trait à l'évolution technologique des sondages, on dit que « the acquisition of public opinion polling as a tool for winning political battles marks a unique and important point of departure for modern presidencies » (Rottinghaus 2004, 426). Sans laisser de côté l'impact sur la politique moderne qu'a eu le développement de technologies telle celle du transport, Kernell affirme que les moyens de communication et d'analyse de l'environnement public employés par les présidents se sont raffinés d'administration en administration, le suivant bénéficiant des avancées développées par son prédécesseur (Kernell 1986, 98). On parle donc ici d'institutionnalisation des technologies.

Gouverner sans la technologie semble désormais difficilement envisageable. « Like kicking a crack habit, it is not easy for a candidate to kick the habit of the new technologies. Candidates acquire a taste for the sense of control granted by voter information and targeted access. » (Selnow 1994, 180) C'est d'ailleurs pour cette raison que le développement technologique devient un facteur déterminant dans l'avènement d'un appareil de l'opinion publique à la Maison-Blanche.

1.5.9 Le développement de la presse. Au même moment où le développement technologique avait un impact sur le politique, le développement de la presse en avait par ricochet tout autant. De façon générale, il a favorisé le déploiement des pratiques de marketing politique, et, par conséquent, l'institutionnalisation d'un appareil de l'opinion publique aux États-Unis depuis 20 ans.

À l'ère des communications de masse, plusieurs phénomènes sont apparus. Le récit de Gould sur les principales causes de la modernisation du Parti travailliste en Angleterre fait foi de façon très explicite de l'impact de ce nouvel environnement médiatique :

New Labour operates within an entirely new environment: a context of ceaseless change and exploding technological opportunity. [...] The impact of all this on politics is huge, not only on policy but also on the conduct of government itself. [...] This is a world of exploding media opportunity, where news is constant, news outlets proliferate almost exponentially, where television is fragmented from two channels to two hundred, and where newspapers are governed by competitive pressures, with circulation demands that would have been unimaginable even twenty years ago. [...] This "total news media" tends to push coverage of politics towards the sensational and the extreme, it leads to a focus on personalities not policies. [...] The new incumbency means not just governing well, nor simply making a difference, but retaining credibility, trust and ultimately popularity in a media environment that is more demanding and more sensationalizing than ever before. The demands of modern government fuse together the act of delivery with the communications of delivery. [...] Unless you handle the media well you cannot govern competently. Number 10 Downing Street [...] needs a state-of-the-art communications department – not to spin more, but to ensure that government is competent and effective. (Gould 1998, XX-XXIII)

L'évolution des pratiques en temps de gouverne, comme la référence à des professionnels des médias, est sans doute due, comme l'affirme Jodoin, à

[...] la structure et la culture des canaux de diffusion d'information [qui influencent] également l'évolution des campagnes. [L'] émergence de nombreux canaux et de nouvelles technologies d'information, qui permettent l'accès rapide à l'information et aux messages des partis, constitueraient autant de conditions concourant à la professionnalisation (Jodoin 2002, 29).

Les chercheurs dans le domaine de la communication-politique ont largement abordé le développement des médias de masse et leur impact sur le politique. On estime que les médias ont toujours joué un rôle important dans la gouverne des États-Unis, mais que cet impact a beaucoup cru dans les dernières années en raison, entre autres, de la multiplication des canaux télévisés, qui mène inévitablement à des stratégies de communication de plus en plus élaborées. Aussi, les nouvelles en continu mènent les journalistes à être plus exigeants à l'égard de la rapidité de réponse des politiciens, ce qui porte ces derniers à développer des tactiques telles que le *message of the day*. Ce phénomène se reflète aussi dans les nouvelles du soir, qui, selon Stephen Hess, ont aussi beaucoup changé. Le temps d'antenne que les médias offraient aux politiciens a baissé de 43.1 secondes en 1968 à 8.2 secondes en 1996. Les politiciens, pour s'assurer d'une couverture, ont donc dû s'adapter (Hess 2000, 44). Ce contexte fait aussi en sorte qu'un chef d'État se doit de se tenir informé de tous les événements médiatiques concernant de

près ou de loin sa gouverne et son image. Cela lui permet d'une part d'être alarmé de toute perturbation politique ou sociale, et, d'autre part, d'être sensible aux mouvements de l'opinion publique.

Pour plusieurs, les médias sont devenus le quatrième pouvoir après l'exécutif, le législatif et le judiciaire. Même pour le vice-président des États-Unis, Richard Cheney, « there is no way to do this job as president if you are not willing to think about the media as part of the process in the same way that Congress is part of the process. Consciously or unconsciously, the press often becomes an actor in the scenario » (Perloff 1998, 58). On perçoit les médias comme des acteurs actifs et dynamiques de la société. Ceux-ci jouent même un rôle d'interprétation des messages politiques. Il existerait d'ailleurs une relation de collaboration-compétition entre ceux-ci et la classe politique. Elle serait d'ailleurs la cause de l'intensité des campagnes électorales et de la gouverne actuelle, les médias agissant comme des *chiens de garde* de la société, mais étant paradoxalement aussi dépendants du pouvoir politique pour obtenir de l'information et des primeurs. Selon certains auteurs, nous serions déjà rendus à une époque où l'on peut qualifier le journalisme de « junkyard dog journalism », un journalisme d'interprétation, de spectacle et d'opposition systématique virulente à l'égard de la classe politique (Nadeau 1999).

Les médias subissent en effet de plus en plus de pression pour divertir la population et parler de sujets sensationnalistes. Ainsi, les nouvelles sont de plus en plus abordées avec précipitation. Selon Hess, le travail des journalistes a changé. Ils sont devenus des vedettes, le centre des nouvelles. On leur demande de réduire à la plus simple expression les enjeux politiques complexes. Ils accueillent la politique avec un angle toujours plus négatif et on leur demande d'opiner sur les enjeux traités (Hess 2000). « Stephen Hess argues that journalists did not invent the permanent campaign, but that the constraints of news as entertainment create the need for shorter soundbytes and confrontational angles, which turn governing onto campaigning. » (Brown 2002, 550) En effet, plusieurs croient que les politiciens doivent jouer en fonction des règles des médias en élaborant des discours pour la télévision, en soignant leur apparence, en adoptant un style humoristique, etc. À cet égard, dans une de ses recherches sur les discours politiques, Roderick Hart note que le « presidential television language has more self-references, familiarity, human interest, and optimism than the language of personal appearances » (Denton 1998, 202). Le politique et l'*entertainment* étaient deux choses autrefois très distinctes dans les médias, mais qui partagent maintenant le même terrain. Les *talk-shows* servent aujourd'hui aux politiciens de

médium pour passer leurs messages. Newman parle même de confusion entre les deux mondes. « This created confusion between entertainment and politics, partly the result of news being driven today by entertainment value. » (Newman 1999, 17) Comme le relate Hess dans son analyse de l'évolution des entreprises médiatiques, l'aspect *entertainment* des médias contemporains a aussi été introduit pour des raisons économiques. Selon lui, s'il existe aujourd'hui des émissions d'affaires publiques et de divertissement telles que *60 Minutes* ou *Prime Time Live*, c'est parce qu'elles sont peu coûteuses et qu'elles permettent aux entreprises médiatiques, surtout à la télévision, de faire davantage de profits (Hess 2000).

Des auteurs américains ont aussi expliqué ce que ce nouvel environnement médiatique avait comme impact sur les pratiques des partis politiques dans leur pays.

The parties also have to fight harder to sell their wares across the media. The past two decades has seen the rise of "horse race" or "game" coverage of elections by all media, where the focus is increasingly on the strategies and the tactics of the parties and less on the issues which the parties would prefer to see emphasised. Originally an American phenomenon, there is evidence of "game" coverage becoming more prominent in European countries. (Bowler et Farrell 1992a, 9)

Vu l'influence que semblent avoir les médias sur le public, le président a des attentes les concernant dans ce nouvel environnement. Dans une analyse des campagnes électorales modernes, Richard K. Scher décrit trois attentes qu'ont les aspirants à la présidence envers les médias, attentes pouvant aussi émaner d'un président. D'abord, un candidat s'attend à ce que les médias lui fassent une couverture favorable, et ce, en adoptant un regard objectif sur les événements. Ensuite, il souhaite que les journalistes relatent au public les faits exacts. Finalement, il veut que les nouvelles politiques mettent ses adversaires dans l'embarras (Scher 1997, 123-126). Ces trois attentes font donc en sorte qu'il devient primordial pour le bureau du président de monitorer les médias. Il existerait donc une lutte pour *l'agenda-setting* entre le politique et les médias.

Denton enrichit cette analyse des médias en proposant quelques explications de la nécessité pour les présidents de développer des stratégies et des tactiques pour combattre les effets pervers des médias, qui ont, nous l'avons mentionné plus haut, un impact sur la population et le soutien public à l'égard des politiciens et de leurs politiques. Denton en dénombre quatre. Premièrement, les nouvelles politiques sont cyniques. Ensuite, les médias semblent insister sur des sujets très précis, « complex issues are reduced to winners and losers, right or wrong, and just two sides » (Denton 1998, 200). Troisièmement, les nouvelles politiques mettent l'accent sur la controverse et les conflits. Finalement, ces

nouvelles sont personnelles. « Of course, presidents must develop strategies and tactics to combat such competitive and negative coverage. » (Denton 1998, 200) Ce constat est renforcé avec la croyance que les journalistes recherchent la notoriété et se disputent les nouvelles appelant l'attention du public.

The journalist wants to be noticed, and wants to create interest. The best way to ensure that this happens is to focus on conflict, or personal qualities of the candidates [...] anything but The Speech or The Message of the Day, both of which become shop-worn and boring quickly. (Scher 1997, 125)

La revue de la littérature nous confirme donc que le développement de la presse a eu un effet sur la politique moderne. S'adaptant au développement technologique des médias, le travail des journalistes a été affecté en même temps que celui des politiciens, et ces deux groupes sont entrés dans une *permanent campaign*. Selon Hess, dans *The Permanent Campaign and its Future*, les changements dans la façon de fonctionner des journalistes au cours des dernières décennies sont un des facteurs les plus influents de l'institutionnalisation d'un appareil de l'opinion publique à la Maison-Blanche. Ainsi,

[...] along with changes in the way journalists covered campaigns, changes in the journalists who covered campaigns, and changes in what constituted campaign coverage, there were changes in the technology of the media, the components of the media, and the economics of the media that would also affect why and how politics and government came to be reported as part of a permanent campaign (Hess 2000, 44).

Ce facteur du développement de la presse est très large et porte sur plusieurs aspects du journalisme, des médias et de la dynamique qui s'est créée entre la presse et le politique. Il est très important à considérer dans son ensemble puisque les médias semblent un des centres d'attention les plus populaires chez les politiciens, qui cherchent à les influencer dans le but d'atteindre favorablement les électeurs.

1.5.10 Les groupes d'intérêt ne reflètent pas l'opinion publique. Comme nous venons de l'évoquer, les médias reçoivent une grande attention de la part des politiciens. C'est en partie dû au fait qu'ils ne croient pas qu'il soit suffisant de s'intéresser aux groupes d'intérêt pour connaître l'opinion de la population en général, comme le fait remarquer Eisinger. Cela constitue donc un facteur ayant influencé l'essor de l'appareil de l'opinion publique à la Maison-Blanche et recoupe inévitablement celui de la crédibilité qu'ont les sondages pour les politiciens. Les professionnels de l'analyse de l'environnement public ont peut-être trouvé là une façon de se tailler une place dans les hautes sphères de la Maison-Blanche et d'arriver ainsi à institutionnaliser leurs pratiques d'évaluation de

l'opinion publique. « Not surprisingly, political pollsters have served as articulate spokespeople for their profession, claiming that their surveys have been antidote against pressure group propaganda. » (Eisinger 2003, 11) En effet, comme y fait référence Jean M. Converse dans *Survey research in the United States*, Gallup « was long sensitive to the democratic potential of polls : that polls at their best could permit mass publics to speak for themselves rather than being interpreted by political pressure groups or cultural elites who spoke for them » (Converse, J. 1987, 415). Dans *Campaigns and Elections: American Style*, William R. Hamilton ajoute que l'importance d'analyser l'opinion publique au moyen des sondages s'est accrue alors que le besoin de *feed-back* provenant directement des individus s'est intensifié. On retrouve ici les mêmes arguments : « Political parties have become less influential; the power of traditional interest groups has atrophied; and television, telephone, and mail technologies have improved and begun to dominate direct communication with the voters ». (Hamilton 1995, 161)

1.5.11 La modernisation de la société. Deux seuls auteurs semblent avoir identifié la modernisation de la société – tant au niveau de la technologie et que de la démocratisation – comme facteur ayant eu un impact sur le développement des pratiques de campagnes électorales au sein de la gouverne. David L. Swanson et Paolo Mancini croient que « the more advanced is the process of modernization in a country, the more likely we are to find innovations in campaigning being adopted and adapted. [...] The most basic and far-reaching attribute of the modernization process is steadily increasing social complexity » (Swanson et Mancini 1996, 7-8). Cet état se traduit par une société dans laquelle l'organisation structurelle est de plus en plus complexe et dans laquelle il existe de plus en plus de déterminants identitaires pour les citoyens.

Cette complexité mènerait donc à des changements en ce qui concerne les pratiques démocratiques. Il existe entre autres davantage de groupes spécialisés et de groupes de pression qui agissent auprès des gouvernements. Dans leur livre, les deux auteurs énumèrent ce que la modernisation de la société et des médias a eu comme effet sur les campagnes. Ils parlent de la personnalisation de la politique, de la *scientification* ou spécialisation de la politique, du déclin des partis politiques auprès des citoyens, de l'influence croissante des experts en communication et du passage du citoyen participant au citoyen spectateur. Pour eux, ces changements arrivent dans toutes les démocraties qui font place à la modernisation, tant au plan politique qu'au plan sociétal en général. Ce thème

recoupe des facteurs déjà abordés, mais nous pouvons tout de même l'identifier comme particulier, car il amène un aspect nouveau aux conditions ayant facilité l'institutionnalisation, soit celui de l'électorat moderne : *un électorat fragmenté* et un *électorat déconnecté du gouvernement*.

1.5.11.1 Un électorat fragmenté. Un aspect intéressant de la complexification des sociétés ayant certes influencé l'avènement d'un appareil de l'analyse de l'environnement public est celui de la fragmentation de l'électorat. Le déclin des partis politiques, la multiplication des référents identitaires, l'explosion des médias et des technologies ont contribué à cette fragmentation. On explique par cela le rôle des sciences de la communication-politique et du marketing politique dans l'arène politique.

The rise of Internet, for example, or the loosening of party-voter bonds provide problems and opportunities for politicians seeking to control the news agenda in a more complex, unpredictable and fragmented communication environment. (Norris 2001, 165)

In general terms, then, modernization fragments social organization, interests, and identity, creating a complicated landscape of competing structures and conflicting symbolic realities in which citizens must navigate. (Swanson 1996, 9)

Les politiciens veulent connaître cet auditoire complexe. Pour ce faire, ils doivent engager des spécialistes. Comme l'affirme Newman, « another force having an impact on the shift toward reliance on consultants is the sophistication and fragmentation of the electorate. The electorate is becoming more sophisticated and has more access to information than ever before, especially with the rising popularity of cable television » (Newman 1994, 27-28). Les politiciens veulent donc regrouper cet électorat en sous-groupes (enjeux politiques, style de vie, éducation, sources d'information médiatique, etc.), afin de l'atteindre avec leurs messages.

Political communication, most obviously in the form of campaigning, is concerned with more than just electioneering. It forms the civic link between the people and their representatives. Marketing and media methods have transformed the relationship in various ways. Most crucially the views of key sections of uncommitted voters, as determined by public and private opinion polling research, now play an influential role in the respective parties' preparation for a campaign. (Wring 2001, 51-52)

Dans le même ordre d'idées, Heclo parle de l'ouverture de la scène politique aux groupes d'intérêt. Selon lui, c'est après l'époque Eisenhower que les États-Unis ont connu l'inclusion des groupes d'intérêt au niveau politique, qu'on leur a donné une voix, de l'importance. Selon lui, cela a certes contribué à l'avènement du phénomène de *permanent*

campaign et donc de l'institutionnalisation d'un appareil de l'opinion publique à la Maison-Blanche. Ainsi, l'arrivée en politique des groupes de femmes, des minorités, des jeunes, des consommateurs, etc., a, selon Heclo, démantelé les barrières entre eux et les politiciens, ce qui les a menés à un plus grand pouvoir sur le politique et à se confronter à des politiciens adoptant davantage un *leadership campaign-style* (Heclo 2000, 20-21).

1.5.11.2 Un électorat déconnecté du gouvernement. Dans la plupart des livres sur la politique moderne, on retrouve des passages sur le cynisme de la population à l'égard des institutions gouvernementales et des politiciens en général. Pour Hamilton, il s'agirait là, entre autres, d'une des raisons faisant que la population se sente moins concernée par la politique et qui fait que les politiciens la sondent. « Increasing cynicism, alienation, and information overload have created a disconnection between voters and their government. Voters thus must be polled, probed, and repelled if we are to stay abreast of what they are thinking and how they are thinking about it. » (Hamilton 1995, 179) De nombreux sondages font d'ailleurs état de ce cynisme, et les politologues en viennent à la même conclusion : « it is a world [...] of growing scepticism about politics and politicians, in which governments are judged less by past ties and habitual loyalties, but by results: problems solved, lives improved » (Gould 1998, XXI). Les efforts de marketing sont donc devenus nécessaires pour atteindre l'électorat. Comme le suggère Newman dans *The Mass Marketing of Politics: Democracy in an Age of Manufactured Images*, les lunes de miel d'un président, confrontées à la réalité de la *permanent campaign* et au cynisme de la population à l'égard du politique, n'existent plus. Ce serait entre autres pour cette raison que les politiciens se verraient dans l'obligation de gouverner de la même manière qu'ils font campagne (Newman 1999, 120). On attribue d'ailleurs à la *permanent campaign* une partie du cynisme de la population, mais aussi une partie du désengagement de la population vis-à-vis des enjeux politiques et lors des scrutins.

Les facteurs davantage exogènes ont, comme c'est le cas pour ceux davantage endogènes, eu un impact sur l'avènement d'un appareil de l'opinion publique à la Maison-Blanche, sur son développement et sur son institutionnalisation. C'est en les faisant interagir que l'on constate leur impact global.

La description de l'appareil de l'opinion publique états-unien et l'énumération de tous les facteurs d'institutionnalisation (voir tableau suivant) nous mène à nous questionner

sur le caractère possiblement isolé de l'institutionnalisation d'un appareil de l'opinion publique à la Maison-Blanche. La présidence états-unienne est-elle la seule à entretenir une telle relation avec la population, avec les médias, avec les consultants en sondages? Est-elle la seule à y consacrer, ou à être en mesure d'y consacrer, autant de ressources financières et humaines?

La revue de la littérature ainsi que le tableau synthèse de nos lectures présentée dans le chapitre suivant nous serviront ultérieurement d'assises pour comparer l'appareil de l'opinion publique états-unien avec celui qui existait au sein de l'équipe du premier ministre du Québec Bernard Landry et connaître les raisons de son développement¹².

¹² Il est important de rappeler que nous ne tentons pas ici de prouver quelconque institutionnalisation que ce soit de l'appareil québécois, puisque nous nous référons qu'à un seul cas. Pour cela, il faudrait une étude longitudinale.

DEUXIÈME CHAPITRE

PROBLÉMATIQUE ET MÉTHODOLOGIE

La problématique abordée dans cette recherche découle de notre double intérêt pour la politique et pour la communication, de même que de notre expérience de travail au sein de l'équipe de communication du cabinet du premier ministre Landry. C'est donc tout naturellement que nous nous sommes intéressée au concept d'opinion publique : d'abord parce qu'il rejoignait nos deux grands champs d'intérêt, mais aussi parce qu'il correspondait à l'une des préoccupations constantes du cabinet. Comment se façonne l'opinion publique? Comment l'influencer? Comment la mesurer? Comment la prendre en compte dans les décisions politiques? Telles sont quelques-unes des questions qui nous ont menée à explorer le phénomène de *permanent campaign* et le contexte général de son institutionnalisation à la Maison-Blanche.

Notre revue de la littérature a montré que le sujet revêt une importance considérable, tant dans la politique américaine que du point de vue académique. Comme nous l'avons évoqué dans l'introduction, les pratiques associées au phénomène de *permanent campaign* sont aujourd'hui reprises par de nombreux partis politiques à l'extérieur des États-Unis, ce qui a eu un impact sur les façons de gouverner, notamment au regard de la démocratie.

En raison de sa proximité avec les États-Unis et de l'intérêt porté chez nous à la politique américaine, il nous est apparu légitime de nous interroger sur la présence du phénomène de *permanent campaign* au Québec. Pour ces deux mêmes raisons, nous croyons que l'appareil de l'opinion publique que l'on retrouve à Québec est certainement influencé par celui de la Maison-Blanche. Mais pour répondre à la vaste question d'institutionnalisation de l'appareil québécois, il aurait fallu étudier différentes administrations québécoises à différentes époques, ce qui, à l'évidence, aurait constitué un travail beaucoup trop ambitieux pour nous. Nous avons donc choisi de concentrer notre attention sur l'administration du premier ministre Bernard Landry de 2001 à 2003. Ce choix a été motivé, d'une part, par les délais et moyens impartis à notre recherche et, d'autre part, par notre accès privilégié à cet environnement relativement fermé.

En somme, en tenant compte des constats résultant de la revue de la littérature au sujet de l'expérience américaine, on peut identifier un modèle d'organisation qui s'apparente à une *permanent campaign* et qui possède un certain nombre de caractéristiques

et de facteurs ayant influencé son institutionnalisation. Compte tenu de notre accès privilégié aux stratégies en communication du cabinet Landry, nous nous demandons :

L'organisation mise en place par le cabinet Landry correspond-elle à celle du modèle américain de *permanent campaign*?

Afin de répondre à cette question, nous avons cherché à savoir :

1. si les thèmes descriptifs identifiés à partir de notre revue de la littérature s'appliquent à la situation étudiée;
2. si les conditions entourant l'institutionnalisation de l'appareil de l'opinion publique à la Maison-Blanche se retrouvent dans le cas de l'administration Landry.

Nous pourrions ainsi vérifier la présence d'un appareil de l'opinion publique au sein du cabinet Landry et, si cela s'avère, évaluer si les conditions de l'institutionnalisation de cet appareil sont réunies.

2.1 La méthodologie

Notre revue de la littérature ayant mis en lumière certaines des caractéristiques du phénomène de *permanent campaign* et des conditions entourant son institutionnalisation, nous avons opté pour une *stratégie d'enquête*¹³ *comparative* afin de répondre à notre question de recherche. À partir d'entrevues auprès des principaux responsables des communications de l'analyse de l'opinion publique alors en poste au cabinet Landry – soit ceux qui détenaient une influence décisionnelle sur l'organisation et le fonctionnement du cabinet en matière de communications – et de nos propres observations, nous avons dressé un portrait de l'organisation en place et retracé son évolution dans le temps. Par la suite, nous avons comparé cette organisation avec celle d'un appareil de l'opinion publique associé au phénomène de *permanent campaign* états-unien afin d'en identifier les ressemblances et les différences tant du point de vue descriptif que des conditions ayant facilité son institutionnalisation. Du point de vue méthodologique, notre approche est donc essentiellement descriptive et qualitative.

¹³ Selon Gordon, « l'enquête est l'une des stratégies les plus courantes dans les travaux en sciences sociales. [...] Son travail [du chercheur] de recherche consiste essentiellement à observer l'objet et les facteurs qui

2.2 Les techniques de recherche

Les données utilisées pour décrire la situation au cabinet Landry ont été recueillies au moyen d'entrevues ainsi qu'à partir de nos propres observations. Les entrevues ont été réalisées auprès des trois principaux conseillers du premier ministre en matière de communication et d'analyse de l'environnement public de 2001 à 2003. De façon à préserver l'anonymat de ces personnes, leurs nom et fonctions ne sont pas précisés. À la transcription et à l'analyse, ils seront présentés comme les conseillers A, B et C. Quant à nos observations personnelles, elles proviennent de notre expérience de travail au sein du cabinet Landry entre mai 2001 et avril 2003.

2.2.1 L'entrevue. Nous avons choisi l'entrevue comme technique de recherche parce que nous croyons, avec Claire Selltiz *et al.*, qu'elle s'avère la « technique la plus efficace pour la découverte d'informations sur des thèmes complexes et chargés d'événements » (Selltiz *et al.* 1977, 293). C'est d'ailleurs cette technique qui a été utilisée par Jacobs et Shapiro, pionniers des études sur l'appareil de l'opinion publique en place à la Maison-Blanche sous les administrations Kennedy, Johnson et Nixon.

Les trois personnes interviewées¹⁴ ont été choisies en raison de leur position stratégique dans l'organisation des activités d'analyse de l'opinion publique au sein du cabinet Landry. Pendant les années de l'administration Landry, chacune d'entre elles, de par ses fonctions, avait une influence directe sur le fonctionnement quotidien de ces activités ainsi que sur leur développement. Elles étaient aussi les principales utilisatrices des informations que procuraient ces activités, soit en vue de définir les stratégies à adopter, soit pour réorienter l'action au besoin.

La pertinence de notre choix quant aux informateurs clés est confirmée par les travaux de Rottinghaus sur l'administration Truman. Ce chercheur s'est en effet concentré sur les écrits des « key individuals [that were] the most likely to use public opinion polling data and would have access to these data » (Rottinghaus 2002, 327) afin de dresser le portrait de l'utilisation des sondages d'opinion par le président. Heith partage elle aussi cette approche : « For public opinion polling, and thus a campaign environment, to penetrate the White House, the top echelon of the hierarchy – the decision makers – must

l'influencent. De façon générale, l'enquête favorise l'utilisation de l'entrevue ou du sondage, ou se fait alors par le biais de l'observation directe [ou participante] sur le terrain » (Gordon 1988, 69).

be involved. » (Heith 2004, 12) Pour cette chercheuse, il est en effet essentiel de cibler les personnes ayant une influence directe sur le chef, ses stratégies et ses choix politiques. C'est le cas des informateurs choisis dans cette recherche.

Les entrevues ont été de nature semi-directive, c'est-à-dire que les thèmes généraux étaient prédéterminés mais que les personnes interrogées pouvaient donner libre cours à leur interprétation des événements et préciser leurs propos lorsqu'elles le jugeaient utile.

Il reste que procéder par entrevues signifie que nous devons nous fier aux souvenirs des intervenants, à leur interprétation des faits et à leur jugement, lequel est fondé sur leurs expériences et leurs référents personnels. Cette technique de recherche n'est donc pas infaillible, ni purement scientifique, et c'est pourquoi nous y ajoutons d'autres éléments afin de renforcer la crédibilité de l'étude. D'abord, pour tirer les conclusions les plus justes possible et avoir le portrait le plus précis du fonctionnement du cabinet Landry, nous ne nous référerons pas seulement aux souvenirs d'une seule personne, mais bien de trois, à qui nous adresserons les mêmes questions. Ensuite, pour contrer l'aspect subjectif des entrevues et l'impossibilité d'avoir accès aux archives de l'administration Landry, nous avons inclus des éléments tirés de notre observation afin de pouvoir appuyer, et parfois nuancer, les propos de nos informateurs. Nous croyons enfin que la valeur subjective des entrevues est ici largement compensée par l'objectivité des critères descriptifs découlant de notre revue de la littérature qui ont servi de cadre à chacun des entretiens.

Évidemment, le fait d'interviewer d'anciens collègues de travail peut présenter un biais. Mais nous ne nous serions pas permis de ne pas profiter d'un accès, rare et en toute confiance, à ces stratégies de haut niveau. Dans ce cas précis, nous croyons que la qualité des relations que nous avons développées avec ces personnes sert à l'atteinte de nos objectifs et à l'avancement des connaissances sur un type de terrain par ailleurs peu accessible aux chercheurs et rarement étudié au Québec.

2.2.2 L'observation. Les informations recueillies par entrevue ont été complétées par nos propres observations sur le terrain. Tel que mentionné précédemment, ces observations personnelles proviennent de notre expérience de travail au sein du cabinet Landry durant la période étudiée au sein de l'équipe de presse, nommée Rétroinformation. Dans le cadre de nos fonctions, nous avons participé aux tâches quotidiennes de cette équipe, ce qui nous a

¹⁴ Au moment de réaliser nos entrevues, aucune des personnes interviewées n'occupait de fonction politique ou partisane.

permis recueillir des informations factuelles et de suivre en direct l'évolution des activités de cette équipe.

Nous sommes consciente des risques d'une telle position dans la mesure où, comme l'a dit Omar Aktouf, nous nous utilisons nous-mêmes comme instrument de recherche (Aktouf 1987, 171) et que nous sommes ainsi, en tant que chercheuse, confrontée à notre propre subjectivité. Nous croyons cependant que cette expérience de travail offre une perspective privilégiée et que les limites inhérentes à cette position sont largement compensées par la richesse des observations qu'elle rend possibles. Ainsi, par exemple, nos observations ont permis d'appuyer les propos de nos informateurs, parfois aussi de combler des vides.

Par ailleurs, comme l'a dit Michael Agar, « it is hard to “do science” with people you like; it is also hard to “do science” with people you do not like; if you do not care one way or the other, it is hard to “do science” because you do not understand enough about the people you are doing science with » (Agar 1980, 18). Ainsi, nous croyons que notre propre connaissance du milieu politique et de ses exigences de même que le fait que nous avons été témoin de l'expérience unique de nos informateurs et que nous avons partagé leurs victoires et leurs défaites, petites et grandes, contribuent à créer une relation de grande confiance qui incite à l'ouverture, parfois même à la confiance. Le résultat des entrevues témoigne d'ailleurs de cet état de confiance. Au point d'ailleurs qu'il est difficile de penser que nos informateurs auraient fait montre d'autant d'ouverture face à un chercheur inconnu.

En résumé, nous croyons que la combinaison des deux techniques de recherche – l'entrevue et l'observation – sont les plus indiquées pour recueillir toutes les informations qui nous sont nécessaires afin de répondre à notre question de recherche. Bien que chacune laisse une large place à la subjectivité – celle de nos informateurs et la nôtre –, il nous semble en outre que les mesures prises, notamment le cadre d'entrevue basée sur la revue de la littérature et la possibilité de croiser quatre sources d'information, garantissent l'objectivité des résultats au regard de la parenté entre l'organisation en place au cabinet Landry et celle associée au phénomène de *permanent campaign* existant à la Maison-Blanche.

On ne peut espérer cependant que les informations recueillies par les techniques retenues amènent à répondre à la question, beaucoup plus vaste, de l'institutionnalisation du phénomène de *permanent campaign*. En effet, la situation étudiée est beaucoup trop limitée dans le temps pour permettre quelque généralisation que ce soit. Tout au plus, pourrions-

nous déduire que l'équipe alors en poste aurait été encline, si elle avait été reportée au pouvoir, à consolider l'organisation qu'elle avait mise en place afin de suivre l'évolution de l'opinion publique. De notre point de vue, seule une véritable étude longitudinale des administrations québécoises permettrait de conclure, ou non, à l'institutionnalisation du phénomène de *permanent campaign* au Québec.

2.3 La grille d'entrevue

Notre grille d'entrevue est construite à partir des éléments relevés dans la revue de la littérature regroupés en trois sections. La première section, qui porte sur les caractéristiques de l'organisation mise en place au cabinet Landry, est constituée de huit questions touchant les aspects concrets de cette organisation (description de l'équipe, de ses activités et de son fonctionnement), le parcours professionnel de la personne interviewée, son arrière-plan théorique, les publics ciblés ou pris en compte ainsi que l'importance accordée à l'analyse de l'environnement public.

La deuxième section comprend quatre questions portant sur la mise en place de cette organisation. Nous nous intéresserons aux objectifs poursuivis et aux différentes phases de son développement.

La troisième et dernière section est consacrée aux facteurs ayant influencé, selon les personnes rencontrées, la création et le développement de cette organisation. Une question ouverte et générale – « Quels sont les facteurs ayant eu une influence? » – est d'abord posée. Par la suite, les facteurs relevés dans la revue de la littérature sont proposés pour réflexion.

2.4 Le déroulement des entrevues

Les entrevues ont été réalisées entre le 1^{er} et le 15 février 2006 au lieu choisi par chacun des informateurs, soit à son domicile ou à son bureau. Les trois entretiens ont été enregistrés et ont duré en moyenne deux heures. Dans chaque cas, les trois sections de la grille d'entrevue ont été couvertes et l'ordre établi a été respecté.

Une grande ouverture de la part des trois personnes rencontrées a été notée, car chacune a répondu à toutes nos questions malgré le fait que les stratégies gouvernementales de communication et d'analyse de l'opinion publique soient un sujet délicat. Nous pouvons en déduire, à tort ou à raison, que cette ouverture est en grande partie attribuable à la relation de confiance préexistante à l'entrevue.

2.5 L'analyse des résultats

L'analyse des résultats a été effectuée en deux temps. Dans un premier temps, chacune des entrevues a été retranscrite intégralement, ce qui a permis de constituer une somme impressionnante d'informations compte tenu de la durée de chaque entretien et de la quantité de questions prévues à la grille. À partir de ces informations, nous avons dressé un portrait relativement détaillé de l'organisation en place sous l'administration Landry.

Dans un second temps, nous avons comparé ces résultats à ceux de la revue de la littérature. L'exercice, on s'en souviendra, a permis d'identifier huit thèmes descriptifs et onze facteurs d'influence ayant facilité l'institutionnalisation de l'appareil de l'opinion publique à la Maison-Blanche. Ces thèmes descriptifs et facteurs, nous les retrouvons dans le tableau synthèse qui suit.

Tableau I : Synthèse de la revue de la littérature

Thèmes descriptifs de l'appareil de l'opinion publique états-unien	
Thèmes	Indicateurs
Les publics	- Monitoring, analyse et tentative d'influence : électeurs, parti politique, contributeurs, groupes de pression, médias, gouvernement et institutions gouvernementales
Le maintien du soutien public	- Objectif constant de l'appareil - Pour influencer les acteurs politiques - Légitimité pour gouverner - Besoin du soutien public à cause de la personnalisation de la politique - Passe par l'influence des médias - Analyse de l'environnement public et utilisation des relations publiques
Le désir de réélection	- Objectif ultime de l'appareil - Pour faire avancer les stratégies électorales : visibilité, détermination des enjeux, financement - Mesurer l'impact des décisions en fonction d'une élection : <i>permanent campaign</i>
La référence aux sondages	- Référence fréquente aux sondages : ressources humaines, financières et technologiques importantes - Outil pour gouverner - Importance pour le président, ses consultants, les politiciens - Crédibilité des sondages auprès des politiciens, des stratèges, des médias et de la population pour rendre compte de l'opinion publique - Sert à l'élaboration des politiques - Sert à diminuer les risques politiques - Désir de répondre aux besoins et aspirations du public
La spécialisation de l'équipe	- Pour intégrer le marketing politique, les nouvelles technologies et les données des analyses de l'environnement public dans les stratégies - Besoin perpétuel du président d'être conseillé - Les conseillers se disent eux-mêmes des experts

	<ul style="list-style-type: none"> - Les spécialistes proviennent des campagnes électorales - Le président leur accorde une grande crédibilité et confiance
La centralisation des activités	<ul style="list-style-type: none"> - Causes : contrôle de l'information et de la diffusion des messages et personnalisation de la politique - Effet : Centralisation des stratégies politiques, des analyses de l'environnement public autour d'un petit groupe de conseillers - Système hiérarchique et centralisé du personnel à la Maison-Blanche
La politisation de l'appareil	<ul style="list-style-type: none"> - Analyser l'environnement public pour déterminer les points faibles du président et de ses politiques - Utiliser les analyses de l'environnement pour vendre, légitimer ou justifier des actions (utilisation symbolique de l'appareil). Utiliser les analyses pour prendre des décisions politiques ou stratégiques (utilisation instrumentale de l'appareil) - Mandater des firmes partisans et entretenir des liens avec les grandes maisons de sondages
La stratégie <i>going public</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Utilisation de l'appareil pour façonner et analyser les sorties publiques fréquentes du président
Le quatrième pouvoir : les médias	<ul style="list-style-type: none"> - Croyance de l'effet des médias sur l'opinion publique - Équipe de spécialistes en relations de presse et analyses médiatiques
Le marketing politique	<ul style="list-style-type: none"> - Moyens utilisés : analyses de l'opinion publique, faiseurs d'image, nouvelles technologies, relations de presse - L'électeur est perçu comme un consommateur
La théorie de l'image attrayante	<ul style="list-style-type: none"> - Les stratégies entourant l'image du président sont de grandes préoccupations - Croyance qu'une bonne image médiatique du chef influence l'opinion publique (cause : personnalisation de la politique) - Moyens : monitoring et analyse constante de l'image du chef
La théorie du changement d'attitude	<ul style="list-style-type: none"> - Croyance que l'opinion publique peut être influencée par des stratégies de communication - Moyens : monitoring et analyse de l'opinion publique
Le public bombardé d'informations	<ul style="list-style-type: none"> - Croyance que la population reçoit de l'information d'une multitude de sources et que le président doit se démarquer pour l'atteindre - Moyens : relations de presse et publiques
Facteurs d'influence (développement et institutionnalisation) de l'appareil de l'opinion publique états-unien	
Facteurs	Indicateurs
Le pouvoir face aux institutions	<ul style="list-style-type: none"> - Désir de pouvoir et d'indépendance face aux médias, aux partis politiques, aux groupes d'intérêt et au Congrès par manque de confiance envers leur représentativité de l'opinion publique - Moyens : sondages privés, consultants, centralisation de l'appareil autour du président
L'information et le pouvoir	<ul style="list-style-type: none"> - Pouvoir par la détention d'informations sur la population (préférences, perceptions d'une politique, intentions de vote) - Moyens : sondages privés sociodémographiques, sondages élaborés, analyses médiatiques - Contrôle sur les questions des sondages et sur leur fréquence
La personnalité du président	<ul style="list-style-type: none"> - Le président perçoit les sondages comme scientifiques - Le président et son entourage accordent beaucoup de temps à l'analyse de l'environnement public et aux techniques de marketing politique - Le président souhaite avoir un appareil centralisé
L'électorat peu	<ul style="list-style-type: none"> - Les consultants de l'appareil estiment l'électorat peu informé et

informé et démontrant peu d'attention	démontrant peu d'attention à la chose politique - Les consultants estiment devoir appliquer des stratégies et construire un appareil de l'opinion publique pour capter l'attention de l'électorat
Les sondages et démocratie	- La conduite de sondages par la présidence est une pratique acceptée par la population - Référence aux sondages par les différents groupes de la société (médias, groupes d'intérêt, entreprises, partis politiques) - Influence des sondages sur les intentions de vote
Le contexte institutionnel	- Contexte hospitalier aux campagnes modernes : système présidentiel (élections primaires, élections multiples, bipartisme, scrutin libre), personnalisation de la politique, professionnalisation des pratiques, partis politiques <i>catch-all</i>
Le déclin des partis politiques	- Déclin de la loyauté et du soutien envers les partis politiques (indépendance idéologique des électeurs), décentralisation du système de parti - Perte de rôle des partis : distributeurs du patronage, fournisseurs des services, surveillants des élections et des fournisseurs de votes, centres principaux pour le divertissement et les activités sociales - Maximisation, par la Maison-Blanche et des aspirants à la présidence, de liens directs avec la population et avec les médias : les médias et les sondages sont devenus le lien entre le président (candidat) et l'électeur - Professionnalisation des pratiques, influence des consultants sur le chef - La Maison-Blanche recherche l'appui pour le chef plutôt que pour le parti : personnalisation de la politique (attention médiatique sur le chef)
Le développement technologique	- Développement de la télévision, des pratiques de sondages, des ordinateurs, des moyens de communication de masse - Experts des technologies : dépendance des politiciens - Raffinement de l'équipe présidentielle
Le développement de la presse	- Continuité et instantanéité de l'information, multiplication des canaux, compétition médiatique, journalisme sensationnaliste, cynique, d'opinion et de divertissement, accent sur le chef - Le président croit dans l'influence des médias sur l'opinion publique - Favorise la professionnalisation des pratiques à la Maison-Blanche : communication de masse, standardisation des messages, importance de l'image physique, présence à des <i>talk-shows</i>
Les groupes d'intérêt et l'opinion publique	- La Maison-Blanche ne croit pas qu'il soit suffisant de s'y référer - Moyens de substitution : analyses médiatiques, sondages, <i>focus groups</i> , communication directe avec la population
L'électorat fragmenté	- Cause : multiplication des référents identitaires, accès élargi à l'information, développement technologique et de la presse - Effet : déclin des partis politiques, multiplication et politisation des groupes d'intérêt ainsi que professionnalisation des pratiques (sondages, <i>focus groups</i> , stratégies médiatiques)
L'électorat déconnecté du gouvernement	- Cynisme à l'égard des politiciens et des institutions gouvernementales - Effet : lien rompu entre le gouvernement et l'électorat - Moyen de substitution : sondages d'opinion, stratégies de communication et de marketing politique

Pour des raisons pratiques – manque de données, impossibilité de valider certaines informations, etc., nous nous sommes limitée à un nombre restreint de facteurs de

comparaison avec les États-Unis, soit sept. Dans le point *Les autres facteurs*, nous discuterons donc du type de recherche qu'il faudrait exécuter afin de les prouver dans le contexte québécois. Dans ce même point, et suivant nos entrevues, nous ajoutons ainsi deux facteurs supplémentaires qui se sont révélés pertinents dans le cas de l'appareil de l'opinion publique du Québec, soit le contexte politique et le caractère *entreprise* de l'appareil. Les résultats de notre analyse de contenu sont présentés au chapitre suivant.

TROISIÈME CHAPITRE

LE CABINET LANDRY : UNE COMPARAISON AVEC LES ÉTATS-UNIS

Cette dernière partie du mémoire sur l'analyse des résultats est le point culminant de notre recherche. Nous abordons les résultats de notre observation participante et des entrevues avec les principaux conseillers en communication de l'ancien premier ministre du Québec Bernard Landry que nous avons menées. Dans ce chapitre, nous nous attardons spécifiquement à la comparaison entre l'appareil de l'opinion publique de la Maison-Blanche et celui du Québec. La présentation des résultats est divisée en deux sections distinctes. D'abord, nous décrirons ce qu'était cet appareil sous le règne Landry. Nous dresserons un portrait de ses rôle et responsabilités, de son évolution, de ses activités et de ses produits. Cette première section comprend aussi une comparaison de l'appareil québécois et de celui de la Maison-Blanche. Pour ce faire, nous transposerons à l'appareil québécois les thèmes descriptifs identifiés dans la revue de la littérature américaine.

Dans la deuxième section de ce chapitre, nous établirons, à partir des entrevues que nous avons menées, si les facteurs ayant influencé le développement de l'appareil états-unien sont aussi considérés comme déterminants par les stratèges québécois dans la construction de leur appareil de l'opinion publique.

Ces deux sections terminées, il nous sera possible de répondre à notre question de recherche.

4.1 L'appareil de l'opinion publique du cabinet Landry (de mars 2001 à avril 2003)

L'appareil de l'opinion publique québécois s'apparente à celui des États-Unis sous plusieurs aspects. On retrouve les mêmes secteurs d'activités interdépendants : celui des relations de presse et publiques, celui des relations gouvernementales, avec la députation et le parti politique, et celui de l'analyse de l'environnement public. Ce dernier secteur, nommé la Rétroinformation, est celui-là même où nous avons effectué notre observation participante.

La Rétroinformation était le centre des activités d'analyse de l'environnement public au sein du cabinet Landry. C'est cette équipe qui était le fournisseur de produits de l'appareil québécois. C'est aussi elle qui s'est le plus développée au moment où nous avons effectué notre observation participante. C'est donc en grande partie la description des

activités de la Rétroinformation, de son évolution et des objectifs soutenus par ses créateurs qui nous aidera à comprendre l'appareil québécois. Mais la Rétroinformation ne formait pas à elle seule cet appareil. Il y avait aussi l'équipe de la Correspondance¹⁵ et le travail de trois conseillers du premier ministre en communication et analyse de l'opinion publique. Lorsque nous parlons de *Rétroinformation élargie*, nous désignons le travail de toutes les personnes impliquées dans ces équipes.

L'objectif premier de la Rétroinformation *élargie* était de mieux comprendre et contrôler l'environnement politique, un environnement rempli d'imprévus et d'événements incontrôlables. Selon Robert Dagenais, un service de rétroinformation analyse cet environnement en permanence, par des sondages ou l'analyse des plaintes pour connaître l'opinion publique, et par l'analyse de l'environnement médiatique pour prévoir les *avalanches*¹⁶. En fait, elle a été mise sur pied pour faire en sorte que le premier ministre ait à portée de main une équipe spécialisée dans l'analyse de l'environnement public et l'élaboration de communications gouvernementales.

En ce qui concerne l'équipe de la Rétroinformation, elle a souvent été décrite comme un *war room* permanent au sein du gouvernement. Elle semble, selon les entrevues que nous avons menées, être la première du genre à s'être implantée dans un gouvernement au Québec. D'ailleurs, à la fin du mandat du premier ministre Bernard Landry, on la qualifiait de petite firme de communication. Dans un document intitulé *Rétroinformation : produits et services* présenté au Conseil des ministres en février 2002, on lit que la Rétroinformation « surveille les médias électroniques, scrute les journaux, analyse l'environnement public et élabore des stratégies de communication afin de mettre à la disposition du gouvernement un service d'information et de réponse rapide. [Elle] dispose d'une expertise en matière d'analyse de l'environnement public, ayant conçu une série d'outils de mesure d'impact, d'efficacité et de visibilité des activités de presse du gouvernement »¹⁷.

On peut faire plusieurs rapprochements entre les activités de la Rétroinformation *élargie* et celles de l'Office of Communications de la Maison-Blanche. Il faut cependant

¹⁵ La Correspondance, qui comptait quatre personnes à la fin du mandat Landry, était l'équipe qui mettait en forme le site Internet du premier ministre et qui lisait et répondait au courrier que le cabinet recevait. Elle classait, organisait et analysait le contenu de ce courrier, afin de rendre compte au directeur des communications les préoccupations de la population.

¹⁶ Avalanches : terme utilisé par les membres de la Rétroinformation et qui signifie qu'un enjeu se dessine en crise et qu'il faut l'arrêter avant qu'il ne se transforme en « avalanche ».

avoir en tête que les moyens financiers à Québec étaient beaucoup moindres qu'à Washington. C'est d'ailleurs souvent le manque de fonds qui aurait ralenti son évolution. À titre d'exemple, pour faire fonctionner l'équipe de la Rétroinformation, qui est passée de deux à sept personnes à la fin du mandat Landry, un budget d'environ 500 000 \$ était alloué¹⁸.

Comme aux États-Unis, la Rétroinformation *élargie* s'occupait de l'analyse des sondages publics et internes, monitorait l'environnement public (population, groupes d'intérêt et médias), rédigeait les déclarations de presse et les discours du premier ministre et participait à l'élaboration des stratégies du gouvernement, tant sur le plan politique que communicationnel.

4.1.1 Les produits de l'appareil de l'opinion publique à Québec et leur évolution. Pour mieux comprendre les rôle et responsabilités de la Rétroinformation *élargie*, nous décrivons ici ses activités et les produits qu'elle a développés au cours de notre passage au cabinet. Nous ne nous attardons pas sur le travail de relations de presse, de relations publiques, avec la députation et avec le gouvernement, car sa nature et son évolution ne seraient pas utiles pour comprendre l'appareil québécois. Ce travail de relations a toujours eu cours dans les administrations antérieures à celle de Bernard Landry, c'est plutôt les moyens que les conseillers concernés ont mis à leur disposition qui semblent avoir changé.

D'abord, l'équipe de la Rétroinformation. Son histoire débute sous le règne de Jacques Parizeau, alors qu'une seule personne était chargée de rendre compte de l'environnement médiatique au premier ministre. C'est cette première personne qui a initié le premier élargissement du mandat de ce que l'on connaîtra plus tard comme la Rétroinformation. En fait, de sa propre initiative, elle a commencé à agir auprès des autres attachés du gouvernement lorsqu'elle croyait qu'une intervention médiatique de leur part

¹⁷ « Rétroinformation : produits et services », présentation Power Point au Conseil des ministres, 6 février 2002.

¹⁸ Sans connaître les ressources financières exactes affectées à l'équipe de la Rétroinformation – puisées à même le budget du cabinet du premier ministre –, puisque les chiffres exacts ne sont pas divulgués, il est possible de les calculer à partir des salaires des membres la constituant. Ainsi, seulement en ressources humaines, elle puisait annuellement une somme d'environ 400 000 \$. Si nous rajoutons les ressources matérielles mises à sa disposition – comme les cassettes audio et vidéo –, l'appel à des firmes extérieures spécialisées et certains frais de déplacement lors d'événements du premier ministre, nous pouvons certainement ajouter une somme de 100 000 \$ par année à son budget. Ainsi, pour son fonctionnement, l'équipe nécessitait un budget d'environ 500 000 \$. Cela n'inclut pas les sommes destinées à la commande de sondages internes, aux salaires des conseillers en communication et de l'équipe de la Correspondance ainsi qu'aux productions imprimées dont elle avait la responsabilité.

était nécessaire. Ces *briefings* deviendront une des tâches principales de la Rétroinformation. Quand Lucien Bouchard est entré en poste, le mandat de cette personne (qui entre-temps a changé) semble avoir été restreint alors que les *briefings* médiatiques n'étaient faits qu'à l'intention de l'attaché de presse du premier ministre. C'est toutefois sous Bouchard que le premier service officiel de l'organisation a été lancé : les *synthèses* écrites de l'environnement médiatique. Une nouvelle personne qui apporte son expertise en communication et analyse de l'opinion publique fait son entrée alors que les besoins deviennent plus grands. L'évolution la plus palpable du travail de l'équipe, qui se donne le nom de Rétroinformation, concorde avec l'arrivée de Bernard Landry à titre de premier ministre. Deux autres sphères d'action s'ajoutent au mandat de la Rétroinformation : l'analyse de l'environnement médiatique et la préparation des déclarations de presse – ou ripostes rapides.

Au départ, l'équipe avait peu de ressources humaines et de moyens informatiques et électroniques. Les deux seuls employés devaient assurer le service de monitoring sans logiciel informatique. Tout se faisait de façon manuscrite. Avec le temps, le gouvernement a développé pour cette équipe un programme informatique qui servait de base de données pour classer toutes les informations pertinentes émanant des bulletins de nouvelles, des émissions d'affaires publiques, des tribunes téléphoniques, des manchettes et articles de journaux ainsi que des commentaires d'opinion. Cette base servait à la confection des comptes rendus rapides – communément appelés les *synthèses*¹⁹ – et s'est avérée très utile pour les analyses médiatiques qui seront développées plus tard. À partir de ce moment, les *synthèses* étaient distribuées à un plus grand nombre d'individus. En effet, l'équipe Landry a ressenti le besoin d'élargir l'accès de ce service de rétroinformation aux ministres et aux députés. Avec l'expérience acquise sur la prévision du déroulement des événements médiatiques et une technologie informatique facilitant leur travail, les deux attachés politiques pouvaient aussi fournir des conseils stratégiques de communication et des analyses de l'environnement médiatique crédibles.

Le changement de régime, qui amène une nouvelle équipe de stratèges au cabinet du premier ministre, permet en effet à la Rétroinformation de se développer. Cette expansion

¹⁹ Les *synthèses* contenaient des résumés des reportages, des tribunes téléphoniques, des éditoriaux et chroniques de la presse écrite, des réactions des observateurs de la scène politique et des interventions publiques des membres du gouvernement, de l'opposition et des groupes de pression suite à une annonce gouvernementale ou à un événement public. Y étaient aussi inclus les événements que chacun des membres

est en grande partie attribuable au fait que le directeur des communications et l'attaché de presse, sont, au même titre que M. Landry, des hommes gourmands d'actualité. Tout en gardant sa mission première d'informer le premier ministre des activités médiatiques gouvernementales, l'équipe de la Rétroinformation, qui voit ses effectifs quelque peu changer, se développe à une grande vitesse. En mai 2001, elle comptait déjà cinq personnes. Les *synthèses* étaient maintenant envoyées à au moins 200 personnes dans le gouvernement. À cette époque, un autre produit semblable a été créé : le *relevé comparatif des nouvelles de 22 h*. Comparatif de l'ordre de parution des nouvelles de 22 h sur les trois grandes chaînes de télévision (SRC, TVA et TQS), ce produit électronique permettait aux responsables politiques de connaître l'importance, ou l'impact médiatique, d'un événement. Il permettait aussi de visionner en entier les reportages que les stations télévisées rendaient disponibles sur leur site Internet.

Par l'entremise d'un système d'archivage maison, ou en faisant appel à des entreprises spécialisées en monitoring électronique, la Rétroinformation mettait à la disposition des membres du gouvernement des extraits audio et vidéo et des transcriptions de reportages et d'émissions. Comme au temps du gouvernement Bouchard, les comptes rendus oraux – ou *briefings* – s'opéraient instantanément après chaque bulletin de nouvelles des grandes chaînes, et ce, pour l'attaché de presse du premier ministre et son directeur de l'information. Les attachés de presse de tous les ministres étaient aussi contactés si un reportage ne correspondait pas aux objectifs de communication fixés par le cabinet du premier ministre, s'il était négatif ou contenait des inexactitudes de faits²⁰. Tous étaient ainsi en mesure de réagir rapidement pour rectifier le tir auprès des journalistes ou pouvaient tenter d'atténuer les dommages d'un mauvais reportage. Évidemment, un coup de fil d'un membre de la Rétroinformation ne signifiait que très rarement de bonnes nouvelles. Cette tâche de supervision de l'environnement public et des porte-parole s'est étendue à un niveau plus large vers la mi-mandat du gouvernement Landry. La Rétroinformation était depuis lors présente à chaque entrée et sortie du Conseil des ministres et à chaque conférence de presse ou point de presse des membres du

du gouvernement se devait de surveiller, par exemple une conférence de presse d'un groupe de pression comme le Conseil du patronat.

²⁰ Les membres de la Rétroinformation s'adonnaient à ce type de *briefing* à toute heure de la journée alors que les journalistes informaient la population sur les chaînes d'information en continu.

gouvernement et de l'opposition²¹. Dans la même sphère d'activité, nous pouvons aussi parler de la création de la *Rétro-mobile* à l'été 2002. Il s'agissait d'un système mobile de monitoring – assuré par un des membres de la Rétroinformation – qui suivait l'attaché de presse du premier ministre et son directeur des communications lors des grands rassemblements auxquels ils devaient participer. Il s'agissait de faire des comptes rendus à chaud des bulletins de nouvelles au premier ministre, de les lui faire écouter, de lui acheminer, ainsi qu'aux autres membres du gouvernement présents, les *synthèses* que préparait l'équipe présente dans ses bureaux de Québec et d'assurer un soutien informatique en tout temps. Ce service informait le premier ministre de toute nouvelle information lorsqu'il entrait en scène pour un discours²².

À cette même époque, la Rétroinformation a aussi développé un service qui rendait disponibles des argumentaires sur les enjeux d'actualité à tout le gouvernement. Cette initiative faisait suite « à la décision du gouvernement de mettre en place un processus visant à assurer une meilleure cohésion des interventions publiques »²³. Appelé le *suivi des interventions publiques* ou *suivi*, ce produit comprenait une partie descriptive des enjeux en plus des éléments de riposte appropriés et communs à tout le gouvernement. Tous les attachés de presse, ministres et députés avaient en leur possession la réponse que souhaitait diffuser le premier ministre concernant des enjeux particuliers. Le *suivi* était rendu disponible après la lecture de la revue de presse très tôt chaque matin. Il s'apparente à ce que Gould appelle le « grid », qui a été créé en Grande-Bretagne en vue de la campagne électorale de 1997 et qui « outlines the strategic and message imperatives that connect with the planning logistics » (Gould 1998, 336).

Voyant l'apport non négligeable des *suivis* au bon déroulement des relations de presse gouvernementales et son appréciation par les membres du gouvernement, la Rétroinformation s'est par la suite engagée à publier deux fois par année le *Cahier des enjeux*. Ce cahier rassemblait tous les enjeux importants ou ayant fait des vagues dans

²¹ Un exemple concret des retombées de cette activité fut à la sortie d'un Conseil des ministres un certain jour de juin 2002 lorsque le ministre Joseph Facal a critiqué le modèle québécois. Personne au cabinet ne connaissait ses intentions. C'est la Rétroinformation, présente au point de presse, qui a alerté la direction et une gestion de crise s'est opérée immédiatement.

²² Par exemple, quelques minutes après que la navette Colombia eut explosée, Bernard Landry donnait un discours inaugural au Conseil national de son parti à Trois-Rivières. Avec les informations que la *Rétro-mobile* lui avait fournies rapidement sur cet événement, il a été le premier à offrir ses condoléances aux familles des victimes. Le résultat : ses propos ont été les seuls entendus durant quelques heures sur les chaînes d'information en continu.

²³ « Rétroinformation : produits et services », présentation Power Point au Conseil des ministres, 6 février 2002.

l'opinion publique et dans l'environnement médiatique au cours des mois précédant sa distribution. Pour chaque enjeu, les membres reconstituaient de façon objective les faits exacts en plus d'y incorporer la prise de position des partis politiques de l'opposition et celle souhaitée par le gouvernement. Encore une fois, tout cela visait une meilleure cohésion du discours des porte-parole du gouvernement et une connaissance générale de toutes les prises de position du gouvernement. Il s'agissait en quelque sorte d'un document de vulgarisation de l'environnement public.

À la suite de la montée fulgurante de l'Action démocratique du Québec (ADQ) et en raison de l'approche des élections, la Rétroinformation a été appelée à produire des florilèges sur Mario Dumont et Jean Charest. Tout comme aux États-Unis, ce produit permettait au cabinet de cerner ses adversaires et de connaître spécifiquement toutes les positions qu'ils ont prises sur la plupart des enjeux politiques depuis leur entrée sur la scène politique. On pouvait y lire des centaines de citations compromettantes et certains commentaires des observateurs politiques se rattachant à ces positions. Ce type de produit se rapporte au concept de recherche de l'idéal type du marketing politique évoqué par Jodoin dans son mémoire. En effet, Jodoin fait ressortir que les recherches sur l'opposition, sur les enjeux politiques, sur l'opinion publique et l'électorat font partie d'un des trois « éléments de description du marketing politique », soit la « conception du processus d'élaboration stratégique » (Jodoin, 2002, 5).

Des activités touchant le traitement médiatique ont aussi pu être développées alors que l'équipe de la Rétroinformation était stable et avait acquis une connaissance profonde des enjeux médiatiques et du travail des journalistes. Selon Jodoin, accorder de l'importance au traitement médiatique, aspect qui fait aussi partie de l'idéal type du marketing politique qu'elle a développé, fait preuve d'une stratégie de contact indirect de la part des conseillers (Jodoin, 2002, 22). De ces activités, faisait partie la préparation des ministres ou attachés de presse avant une entrevue médiatique ou une tournée éditoriale. La base de données que possédait la Rétroinformation lui permettait de rendre compte au porte-parole du type d'enjeux qui touchaient son interlocuteur et que celui-ci était susceptible d'aborder. Dans la même optique, la Rétroinformation a proposé à tous les membres du gouvernement un cahier semestriel sur les médias, intitulé le *Cahier des tribunes*. Cette publication consistait en une vue d'ensemble des émissions d'affaires publiques, des bulletins de nouvelles et de la presse écrite. On y retrouvait des conseils d'entrevue, l'horaire des émissions télévisées et de radio, leurs cotes d'écoute, le style

d'entrevue des journalistes, le tirage des journaux et des revues et une description de leurs publics, tout cela afin de maximiser les retombées des efforts de relations de presse des porte-parole. La Rétroinformation avait aussi développé l'*Indice de tendance du traitement médiatique* réservé au premier ministre, aux ministres, au gouvernement en général, aux ministères, aux partis politiques et à certains enjeux. Ce produit faisait fluctuer sur une échelle – en codant les revues de presse et les reportages télévisés et radiophoniques selon une méthode scientifique éprouvée – l'indice de perception du gouvernement dans les médias. Il démontrait quels événements lui avaient été bénéfiques ou avait porté atteinte à son image.

Enfin, d'autres produits s'inscrivant dans la deuxième sphère du mandat de l'organisation – l'analyse de l'environnement public et médiatique – se sont développés avec le temps. Toute l'équipe y a participé. À titre d'exemple, une personne assistait le spécialiste des sondages²⁴ dans ses analyses des intentions de vote des Québécois et de leurs prises de position sur des enjeux aussi précis que l'image du premier ministre. On tentait alors de présenter une image globale entourant les résultats des sondages les plus récents et l'évolution de ceux-ci selon les enjeux. Cette personne, donc, analysait les résultats des sondages, en dégagait les tendances et les présentait, dans des versions différentes, au premier ministre, au conseil des ministres et aux députés lors des caucus. Certains membres de l'équipe ont aussi observé les *focus groups* que le cabinet a commandés. Selon le conseiller C, avant l'arrivée du conseiller X, aucun *focus group* n'avait été formé. Il dira aussi en entrevue que « quand le conseiller X est arrivé, le conseil exécutif s'est mis à commander des sondages systématiquement. Il y a eu un *boom* de sondages ».

L'analyse de l'environnement public touchait aussi directement la relation du premier ministre avec la population. Cet aspect était sous la responsabilité de l'équipe de la Correspondance, qui a, entre autres, procédé à l'amélioration du site Internet du premier ministre. Celle-ci a aussi connu une expansion de ses activités, puisque le cabinet souhaitait que les opinions de la population soient davantage analysées et monitorées. L'équipe a ainsi créé, vers la mi-mandat du gouvernement Landry, le *Correspondance-Info*, qui relatait en une seule feuille de papier ce que le premier ministre avait reçu comme courrier durant la semaine, les tendances qui s'en dégageaient et, s'il y avait lieu, les pétitions qui avaient été

²⁴ Dans notre travail, puisqu'en entrevue les conseillers y font souvent référence, nous remplacerons le nom de ce spécialiste en sondages par « conseiller X » afin de garder son anonymat.

déposées à l'Assemblée nationale.

Tous ces produits que la Rétroinformation *élargie* a été appelée à construire sont la marque de l'élargissement de son mandat. Et cela était aussi perceptible alors que vers la fin du règne Landry, elle se voyait attribuer des tâches toujours plus grandes par les conseillers du premier ministre. Cet élargissement de ses responsabilités est d'abord attribuable à son efficacité et à sa rapidité de production, souvent évoquées par les conseillers rencontrés, mais aussi aux besoins communicationnels du gouvernement de plus en plus grands. En effet, le cabinet avait le désir de se rendre plus visible auprès de la population, avait besoin de nouvelles idées et d'une manière plus efficace de communiquer. C'est à partir de cette ambition de rentrer en force dans la course électorale que la Rétroinformation semblait avoir été mise à contribution. L'équipe a participé à l'élaboration de plusieurs projets de contenu voués à une publication à grande échelle. De ces nouvelles initiatives, on dénombre entre autres l'écriture de communiqués de presse *à trous* pour les députés²⁵, de discours pour le premier ministre, du plan d'action du gouvernement, de la plate-forme électorale, du bilan du gouvernement et du cahier du débat des chefs. Pour ce faire, la Rétroinformation était devenue une équipe de recherche sous la supervision du spécialiste de l'opinion publique, le conseiller X, ce qui constituait une extension considérable de son mandat²⁶. En plus de faire la recherche et de participer à la rédaction de certains documents, l'équipe les mettait en forme et en faisait la production, et ce, jusqu'à l'étape de leur impression. Le but de sa participation dans la production de ces produits était en premier lieu de les rendre plus accessibles et plus attrayants sur les plans visuels et du contenu. Les stratèges du premier ministre souhaitaient embellir l'image du Parti québécois (PQ) et de son leader. C'est en grande partie grâce à l'expansion de ses activités que l'on qualifiait désormais la Rétroinformation de boîte de communication.

Avec tous ces outils, la Rétroinformation permettait en premier lieu de rassurer chaque responsable politique du gouvernement quant à l'environnement médiatique. Elle se

²⁵ Les communiqués de presse *à trous* avaient pour but de donner au gouvernement davantage de visibilité dans les quotidiens et hebdomadaires régionaux, une lacune à laquelle le cabinet voulait remédier. Ces communiqués touchaient des enjeux exclusivement régionaux. À ces communiqués, on y ajoutait un résumé de l'enjeu, les positions des partis d'opposition et des groupes sociaux impliqués ainsi qu'une lettre d'opinion type.

²⁶ Un exemple concret d'une recherche menée par la Rétroinformation concerne la politique de conciliation famille-travail que le gouvernement a voulu développer. En vue du Conseil national du PQ à Trois-Rivières les 1^{er} et 2 février 2003, l'équipe a procédé à une recherche exhaustive de ce qui se faisait dans le monde entourant les politiques familiales. C'est de cette recherche qu'est sortie l'idée de la semaine de quatre jours, le point tournant du retour du PQ dans la course électorale. Il faut se rappeler que les observateurs de la scène politique vouaient alors le parti aux oubliettes et à une mort certaine.

faisait un devoir de scruter toutes les sphères médiatiques du Québec, tant nationales que régionales, et de leur offrir rapidement les ripostes que souhaitait véhiculer le premier ministre sur les enjeux importants. En plus, avec ses produits d'analyse de l'environnement public et les stratégies de communication auxquelles elle participait, la *Rétroinformation élargie* donnait au gouvernement la possibilité d'arriver à une meilleure cohésion entre tous ses intervenants du point de vue des communications et d'obtenir une plus grande visibilité.

Pour conclure sur les outils de la *Rétroinformation élargie*, nous ne pouvons certifier que l'appareil de l'opinion publique de la Maison-Blanche s'adonne au même type d'activités, car la revue de la littérature américaine n'est pas explicite à cet égard. Les prochains points de la présentation des résultats tenteront de faire ce rapprochement en transposant les thèmes descriptifs de l'appareil états-unien à l'appareil québécois. Ce sont nos entretiens avec les trois principaux conseillers en communication du premier ministre Landry et notre expérience de travail qui nous permettront d'y arriver et de pousser plus loin notre analogie entre les deux entités.

4.1.2 Les publics de l'environnement public. Premier thème évoqué dans la revue de la littérature, les publics cibles de l'environnement public auxquels s'attarde l'équipe de la Maison-Blanche semblent être les mêmes que ceux de l'appareil québécois. À Québec, en effet, on abordait aussi les médias, les électeurs, l'exécutif gouvernemental, le parti politique et les groupes d'intérêt comme publics cibles. Seuls les contributeurs au parti ne semblent pas avoir eu une attention particulière et directe de la part du cabinet Landry, le PQ ayant conservé cette tâche qui revient *de facto* aux partis politiques.

L'énumération des produits et des activités de la *Rétroinformation élargie* nous mène à conclure que les médias étaient un public auquel le cabinet du premier ministre accordait une grande importance dans sa routine quotidienne. Il faut préciser qu'à la question « Quels étaient les publics que vous cherchiez à atteindre, à influencer ou desquels vous cherchiez à connaître les opinions? », les trois intervenants n'ont pas d'emblée nommé les médias comme public cible. Toutefois, à travers les entrevues, ils ont constamment fait référence aux médias et à leur influence, ce qui fait foi de leur importance.

À cette question, le conseiller B a d'abord nommé la population âgée entre 18 et 65 ans, celle « en âge de voter [...], notamment les jeunes, les *babyboomers* et les préretraités », considérant que « les gens passés 65 ans ne voteraient jamais pour nous ». De cette population, le conseiller B met un accent particulier sur les francophones. La

population était un réel public cible si on tient compte aussi du nombre de personnes qui avaient pour tâche de lire le courrier du premier ministre (équipe de la Correspondance).

Quant aux conseillers A et C, tous deux ont affirmé que l'exécutif gouvernemental était le premier public qu'ils tentaient d'atteindre dans leurs efforts de communication et d'analyse de l'environnement public. Pour sa part, le conseiller C affirme que son travail en était d'abord un de communication interne.

À la base, notre but était que les gens comprennent mieux l'environnement public et qu'ils agissent en conséquence [...] qu'ils répondent tous la même chose, pour atteindre la population et projeter une image de cohésion, de cohérence et de constance. C'est ce qui faisait défaut au gouvernement Landry pendant sa première année, les ministres se contredisant les uns les autres. Quand on a élaboré le *suivi*, l'objectif était ces trois C de la communication.

En effet, en entrevue, le conseiller A affirme que son travail était surtout axé sur la cohésion gouvernementale. Il affirme par ailleurs que faciliter le travail des députés en leur fournissant des outils de communication et d'analyse de l'environnement public était un aspect auquel il accordait une attention particulière. « On renforçait ces gens-là considérablement. C'était un outil interne très fort. On les aidait à jouer leur rôle de député, de politicien », convient-il. Finalement, le conseiller A a aussi affirmé qu'avoir des liens avec le parti politique et les groupes de pression était aussi très important, quoique les relations avec ce dernier public étaient une tâche qui revenait davantage aux conseillers au contenu du premier ministre et aux cabinets ministériels. Il croit toutefois qu'il aurait été préférable que le cabinet outille mieux les ministres, au moyen de la *Rétroinformation élargie*, pour faire face aux lobbies, car il s'agit pour lui de groupes « très articulés, structurés et qui ne lâchent jamais le gouvernement ». Seules les pétitions qui étaient déposées à l'Assemblée nationale étaient répertoriées, mais pour lui, ce n'était pas suffisant. Dans cette même optique, le conseiller C a aussi affirmé qu'avec plus de temps au pouvoir, il aurait développé un petit département d'analyse des positions des groupes de pression, tel le département d'analyse des *stakeholders* à Ottawa. Pour lui, le cabinet aurait ainsi eu en sa possession des informations sur tous les groupes, et non seulement sur ceux qui « gueulaient le plus fort et qui avaient la chance que leur opinion se rende jusqu'à l'oreille du premier ministre à travers les médias ». Le conseiller A estime aussi que s'il avait eu plus de temps, il aurait renforcé les liens et offert davantage d'aide au PQ, et ce, bien avant le déclenchement des élections.

L'équipe autour du premier ministre semble avoir eu dans sa mire les mêmes publics cibles que la Maison-Blanche, les électeurs, les médias et l'exécutif

gouvernemental étant les plus évidents. La grande différence entre les deux entités est qu'au Québec, les relations avec ces publics étaient en train de se développer, donc paraissaient moins organisées et faisaient intervenir moins de personnel.

4.1.3 Le maintien du soutien public. Tout au long de la revue de la littérature, on remarque que la population est le public cible le plus important de l'appareil états-unien. Pour maintenir son soutien, les présidents américains dépensent en effet des millions de dollars chaque année en sondages. L'appareil québécois que nous avons observé semble loin de ce compte. La place qu'occupait l'opinion publique dans son quotidien était très grande, mais les ressources budgétaires et humaines allouées ne sont pas comparables à celles des États-Unis. Il nous est donc possible d'effectuer des liens seulement en ce qui a trait à l'importance que le soutien public occupe dans les deux administrations. Tout comme aux États-Unis, le cabinet du premier ministre, principalement par l'entremise de son parti politique, s'adonnait à la conduite de sondages d'opinion et de *focus groups* dans le but de jauger la popularité du chef et du gouvernement et de connaître la position des Québécois sur des enjeux particuliers. Si on se réfère aux propos tenus par le conseiller C en entrevue, ces activités visaient à diriger le Québec en fonction des désirs de la population. Pour lui, l'arrivée du conseiller X au cabinet du premier ministre avait pour but d'accroître le soutien du public en orientant les actions du gouvernement sur ses désirs, comme quoi le soutien public était aussi un thème important à Québec. « On n'allait nulle part et il [le conseiller X] a réorienté l'action du gouvernement en fonction de l'analyse de l'opinion publique. Le rôle du gouvernement et ce qui peut faire son succès, c'est de le cadrer exactement de manière symétrique avec là où est la population », a-t-il affirmé.

Suivant cette citation, il va sans dire que pour le conseiller C, la création de la Rétroinformation, les analyses de l'environnement public et les efforts de communication visaient le maintien du soutien public. Et tout comme aux États-Unis, cela servait entre autres à favoriser un « favorable legislative environment » (Heith 1998, 165) afin de démontrer aux membres du gouvernement que les actions choisies par le chef sont les bonnes et qu'elles ont le soutien de la population. Le conseiller C donne en exemple l'évolution des appuis au plan d'action du gouvernement : « Alors que les ministres ne voulaient pas embarquer, ils ont fini par s'en réclamer la journée où on a pu leur démontrer que c'est ça qui était à l'origine de la remontée du gouvernement et qui allait ultimement leur procurer une réélection », a-t-il dit.

Les sondages et le soutien du public revêtaient donc une grande importance dans les stratégies du cabinet pour influencer l'exécutif. Comme aux États-Unis, où l'on croit que seuls les gouvernements qui se basent sur les désirs de la population ont la légitimité pour gouverner (Hecllo 2000, 16), le citoyen québécois « s'attend à ce que le gouvernement l'écoute et prenne en considération ses préoccupations et ses besoins et agisse en fonction de ça ». Tirée de l'entretien avec le conseiller C, cette affirmation vient confirmer que pour le cabinet, les sondages et les analyses de l'environnement public servaient au premier ministre à démontrer, à la fois aux médias, aux élites et à ses ministres, qu'il se dirigeait dans la bonne direction s'il avait l'appui de la population.

4.1.4 Le désir de réélection. S'il y a une caractéristique des appareils de l'opinion publique qui semble universelle, c'est bien celle abordant le désir de réélection d'un chef de gouvernement. Lors de nos entrevues, les stratèges de Bernard Landry nous ont confié que tout au long de leur mandat, ils gardaient un œil sur la prochaine campagne électorale. Ils utilisaient la Rétroinformation *élargie* pour être réélus, affirme le conseiller C :

Ce qu'on vise, c'est de conserver l'appui de la population pour être réélu [...]. L'objectif ultime est de bien comprendre l'environnement public et d'agir de la bonne façon pour assurer la bonne gouverne [...]. Ultimement, c'est le bien public qui anime le monde [...]. Mais pour bien servir la population, tu t'arranges pour comprendre et répondre à ses attentes et besoins. Il faut que tu t'arranges pour être réélu afin de continuer à bien la servir.

Ce désir de réélection animait aussi le chef, se souvient le conseiller B :

Pour Landry, la grande question était : « quand sera-t-on capable de générer l'opinion publique la plus favorable à notre endroit et de la soutenir pendant la plus longue période possible jusqu'au point où on se sentira à l'aise de déclencher une campagne électorale et de la gagner? » [...] Dans le cas américain actuel, l'objectif de Georges W. Bush c'est de laisser un héritage, parce qu'il ne peut pas se faire réélire. Alors que Landry, il se sacrifie bien de son héritage, quoiqu'il en ait laissé un très beau !

La conduite de sondages et de *focus groups* et l'analyse de l'environnement médiatique visait en grande partie à connaître les appuis à l'égard du parti, du chef et des actions du gouvernement. Les sorties publiques du premier ministre bien orchestrées, les relations de presse, la formulation de messages clés, le désir de cohérence, de constance et de cohésion et les stratégies entourant l'image de M. Landry sont tous des aspects de la *permanent campaign* observée aux États-Unis. On peut donc dire que le cabinet Landry était lui aussi en perpétuelle campagne électorale. Les techniques que l'on reconnaît aux campagnes électorales semblent aussi avoir été

transférées au gouvernement à Québec. L'arrivée officielle du conseiller X, spécialiste de l'opinion publique, un an avant les élections, en est un bon exemple. Elle confirme d'ailleurs que le désir de réélection menait en quelque sorte les stratégies adoptées par le cabinet.

La courte durée du mandat Landry (2 ans) vient quelque peu brouiller les cartes au sujet de la présence de la *permanent campaign* à Québec, car comme nous l'avons indiqué dans la revue de la littérature, une campagne électorale commence plusieurs mois avant le déclenchement des élections. Nous l'avons d'ailleurs observé, le développement de la Rétroinformation *élargie* a connu son *boom* expansionniste à la mi-mandat. En effet, c'est en 2002 qu'elle s'est vu octroyer plusieurs nouvelles missions, que son équipe a grossi, que son financement a crû et que le conseiller X a fait son entrée en scène. Quoiqu'il en soit, selon les stratèges rencontrés, le désir de réélection les a habités tout au long de leur emploi au cabinet.

4.1.5 La capacité organisationnelle d'analyser l'opinion publique. Le maintien de l'opinion publique dans le but de remporter les prochaines élections semble avoir compté dans l'élaboration des activités de l'appareil de l'opinion publique au Québec. Les deux thèmes que nous avons retenus en regard de la capacité organisationnelle d'analyser l'opinion publique aux États-Unis ressortent clairement à Québec. En effet, le cabinet faisait souvent référence aux sondages et il s'est doté d'une équipe de spécialistes à cet effet.

4.1.5.1 La référence aux sondages. L'importance des sondages pour les politiciens, et de surcroît pour le premier ministre, a été claire dès le début de notre observation participante. La seule sortie d'un sondage public retenait toute leur attention. Les trois stratèges rencontrés ont abondamment soulevé cet élément. « Tous les politiciens sont friands de sondages, c'est comme un opium pour eux », atteste le conseiller C.

L'embauche du spécialiste en sondages, le conseiller X, a amplifié ce phénomène et multiplié la commande de sondages, selon les trois professionnels rencontrés. Par exemple, des sondages privés ou effectués par le parti²⁷ étaient commandés pour contre-vérifier les données des sondages publics CROP et Léger Marketing que les médias d'information

²⁷ Depuis plusieurs décennies, le PQ a à son emploi un sondeur qui s'applique, à l'aide d'une équipe de téléphonistes, à conduire des sondages d'opinion plusieurs fois l'an.

publiaient. Les sondages internes ainsi que l'analyse des résultats par le conseiller X avaient une grande crédibilité auprès des députés du PQ et du premier ministre. Cette crédibilité était nécessaire en terme de relations internes, selon le conseiller X, qui ressentait l'impact émotif que les sondages suscitaient chez les politiciens.

Chez les ministres, les sondages c'est quasiment malsain. Le politique carbure aux sondages. C'est incroyable ! Mais ils avaient de la misère avec eux, c'est émotif. Si ton monde mange une claque dans les sondages, tu es fait, le moral des troupes est bien bas. [...] Quand un sondage sortait, on le mettait toujours en contexte. Ça sécurisait notre monde. [...] La présentation des résultats au premier ministre était toute une opération ! Sans cela, il aurait lâché la job. On a été chanceux, car les deux chefs de cabinet qu'on a eus croyaient en ces instruments, en ces données, et surtout les gens qui faisaient ce job-là. Le conseiller X avait une bonne crédibilité et moi aussi. Ça facilite un peu le travail, se souvient le conseiller A.

Outre son utilité dans les relations internes, la commande de sondages par le conseiller X servait à connaître l'opinion de la population sur des enjeux autres que la popularité du chef et les intentions de vote. En effet, l'arrivée du conseiller X en a complexifié la nature. Il a sondé la population sur des enjeux particuliers, sur leurs préoccupations et sur la personnalité du chef. Dans nos entrevues, les conseillers nous ont donné quelques exemples d'enjeux particuliers ayant fait l'objet de sondage auprès de la population ou de *focus groups*. Le conseiller A se rappelle que le cabinet avait commandé des sondages sur l'enjeu des fusions municipales dans chacune des régions du Québec. Ainsi, comme aux États-Unis, nous pouvons confirmer que la conduite des sondages servait également à élaborer des politiques, à les mettre de l'avant et à en évaluer les risques. Comme le soutient le conseiller A, les sondages étaient utilisés pour « suivre l'opinion, avancer un peu et tester si ça a donné de quoi ou pas ». Le conseiller B confirme l'importance des sondages et soutient qu'il aurait souhaité en commander sur davantage d'enjeux. Mais cela vient surtout confirmer, que comme pour l'équipe de Roosevelt et les subséquentes, les sondages avaient au cabinet Landry une grande crédibilité comme moyen de rendre compte de l'opinion publique.

Le conseiller X a aussi augmenté la fréquence des sondages à l'usage exclusif du premier ministre et de ses proches conseillers. Par exemple, à l'approche des élections, plusieurs sondages et *focus groups* ont abordé la plateforme électorale. L'analyse des sondages est devenue en effet beaucoup plus complexe avec l'arrivée du conseiller X. On parle d'analyse au deuxième et troisième degré, d'analyse de tendance et de comparaison avec d'autres organisations politiques d'autres pays. C'est entre autres là que se différencie le Québec des États-Unis, alors que là-bas, depuis les années 1990, on semble davantage

effectuer des sondages pour trouver des *one liners* et vendre l'image du président. Au Québec, notre observation participante nous permet de dire qu'à plusieurs reprises, des questions de sondages ont porté sur l'image du chef, mais n'ont pas servi à trouver des *one liners*, car ils ne se faisaient pas sur une base quotidienne.

Enfin, nous confirmons que tout comme aux États-Unis, des ressources humaines et financières ont été attribuées directement à l'analyse des sondages et des *focus groups*, et se sont accrues avec le temps, mais surtout avec l'arrivée du conseiller X au cabinet. Auparavant, nous informe-t-on, les ministères s'employaient sporadiquement à faire des sondages privés, mais ils étaient peu connus des conseillers rencontrés. Les sondages étaient plutôt une pratique en temps de campagne électorale.

En conclusion, il est possible de confirmer que le cabinet Landry était entré, en se donnant la capacité organisationnelle d'analyser les sondages, dans un style de gouverne auquel s'applique le concept de *permanent campaign* et appelé *leadership campaign-style*.

4.1.5.2 Une équipe de spécialistes. Nous venons de l'aborder en quelque sorte en décrivant l'impact de l'arrivée du conseiller X dans la commande de sondages : le premier ministre a fait appel à des spécialistes pour former son équipe. La présence de spécialistes est en effet une caractéristique importante d'un appareil de l'opinion publique. Tout comme la Maison-Blanche, le cabinet Landry avait en son sein une équipe de spécialistes de l'opinion publique, des relations publiques, des relations gouvernementales, de la communication et de l'analyse médias²⁸. En entrevue, les trois conseillers se déclarent experts dans leur domaine et conviennent que c'est d'abord pour leurs compétences qu'ils ont été engagés au cabinet. Ils mentionnent aussi que les membres qui composaient l'équipe de la Rétroinformation étaient nécessairement des bacheliers, et, si possible, avec un profil bien particulier de compétences en statistiques, en analyses de l'opinion publique, des médias et du monde politique en général. En effet, la plupart des membres avaient un baccalauréat en communication-politique, une formation qui devait leur permettre de devenir des spécialistes de la politique active, de comprendre la dynamique entre les médias et le politique ainsi que les moyens scientifiques pour analyser l'opinion publique. La formation universitaire de la plupart des membres de la Rétroinformation nous confirme donc que le cabinet Landry a lui aussi profité du développement académique que le Québec

²⁸ Comme nous souhaitons préserver l'anonymat des conseillers rencontrés, nous taillons ici leur expérience professionnelle et leur formation académique qui viennent certifier leur titre de spécialiste.

a connu.

Pour le conseiller B, le fait que ces membres étaient de jeunes personnes avec un profil d'études en communication-politique était important, puisque le travail à effectuer devait l'être sous de nouvelles bases politiques, soit celles où l'image du chef est ce qu'il y a de plus important, où le contenant est plus important que le contenu, où le marketing remplace l'instinct. Des membres de la Rétroinformation, il a dit : « tous ceux qui étaient plus jeunes étaient plus scolarisés, plus au fait des sondages, des techniques, de la statistique, que les autres. Plus tu descendais dans l'âge, plus tu avais des jeunes compétents, gradués, diplômés et qui étaient capables de fournir des documents extraordinaires et de qualité. C'était important ».

Avoir à proximité une équipe de spécialistes était une chose importante pour le premier ministre également, qui sentait le besoin d'être conseillé sur des aspects qu'il connaissait moins comme les médias ou l'analyse de l'opinion publique. Il accordait à la Rétroinformation *élargie* une grande crédibilité et lui faisait confiance. Cette importance de la crédibilité, nous l'avons fait ressortir dans la revue de la littérature, alors que les politologues indiquaient qu'elle avait fait en sorte que l'appareil états-unien avait grossi. À plusieurs reprises dans nos entrevues, les conseillers ont parlé de la grande confiance que Bernard Landry avait en eux, même si, contrairement à la plupart des conseillers présidentiels, ils n'avaient pas participé à le faire élire²⁹.

Nous l'avons évoqué souvent, les thèmes descriptifs de l'appareil états-uniens peuvent parfois être considérés comme des facteurs ayant influencé son développement. Dans le cas présent, l'augmentation du nombre de spécialistes au sein du cabinet coïncidait avec l'importance toujours plus grande que celui-ci accordait à l'opinion publique. Comme aux États-Unis, puisqu'il y avait plusieurs personnes capables d'effectuer des analyses de l'environnement public, celles-ci ont connu une expansion considérable en terme de nombre et de produits dérivés. On y a consacré toujours plus de ressources humaines et financières et toujours plus de temps. Évidemment, comme nous le verrons plus loin, ce ne sont pas les seuls facteurs ayant influencé cette situation. Par exemple, la personnalité du chef et le contexte politique ont aussi joué un rôle non négligeable.

Le conseiller B prévoit que les spécialistes entourant les chefs prendront encore plus

²⁹ M. Landry était un premier ministre désigné, ayant succédé à Lucien Bouchard sans qu'il y ait eu de course à la direction du parti. Ses trois conseillers en communication ainsi que les membres de la Rétroinformation ne provenaient donc pas d'une campagne électorale, mais étaient néanmoins membres du PQ.

d'importance. Alors qu'ils sont nécessaires pour comprendre les médias, les nouvelles technologies, la communication politique et les moyens académiques de jauger l'opinion publique. Les spécialistes seront d'ailleurs encore plus nécessaires selon lui, et surtout, précise-t-il, avec l'apparition des *Blackberry*.

Pour conclure cette partie, nous pouvons affirmer que les spécialistes comme le conseiller X avaient une place imposante au sein du cabinet Landry. Toutefois, au Québec, cela ne semble pas suffire. Comme le conseiller A nous le confie, l'intuition a toujours sa place. Et pour lui, ce qui en fait foi, c'est que Bernard Landry, tout comme les premiers ministres Parizeau et Bouchard, a continué à demander à Jean Royer, chef de cabinet du premier ministre Parizeau, ses analyses des sondages publics et internes.

Il y avait toujours une enveloppe pour le conseiller X et Royer. Le premier ministre appelait les deux. Lequel il appelait en premier, ça dépendait des jours et de ce qu'il voulait avoir comme résultats. Jean Royer est un gars qui a une connaissance méthodologique hors du commun. Ses analyses étaient presque toujours en conformité avec celles du conseiller X, qui était plus académique, plus nuancé, alors que lui, il allait simplement voir les intentions de vote. Il avait une connaissance précise de tous les comtés. Je ne me privais pas non plus pour l'appeler et lui demander son analyse, se rappelle le conseiller A.

4.1.6 La centralisation des activités de l'appareil. Cette capacité organisationnelle de l'appareil de l'opinion publique s'est orchestrée autour du chef québécois, tout comme aux États-Unis.

L'évolution de la Rétroinformation et l'arrivée du spécialiste en opinion publique sont des exemples éloquentes. Toutes les données émanant de leur travail et leur diffusion étaient contrôlées par la haute direction du cabinet. Et seulement quelques proches conseillers du premier ministre avaient accès aux données des sondages et à certaines analyses de la Rétroinformation. Pour le conseiller A, ces informations étaient hautement stratégiques et il fallait les préserver pour un petit groupe autour du chef. Comme aux États-Unis, ces proches conseillers étaient le directeur de cabinet et les spécialistes en communication et en sondages. Pour le conseiller A, « ça n'aurait pas fonctionné de façon décentralisée. Je pense qu'il est nécessaire de concentrer ça quelque part. [...] Mais une centralisation qui n'est pas faite pour empêcher le monde de vivre et de penser. Une centralisation qui est ouverte. Au Québec, tout tourne autour du premier ministre », a-t-il fait savoir en entrevue.

Cette dernière affirmation démontre que la personnalisation de la politique autour du chef a aussi eu un effet sur la centralisation de l'appareil de l'opinion publique au

cabinet du premier ministre. Le conseiller A croit aussi que cette centralisation, en un seul lieu physique, a eu lieu pour son aspect pratique. Pour lui, la création du Secrétariat à la communication gouvernementale par le gouvernement Landry allait dans ce sens. Les publicités de tous les ministères étaient organisées à un seul endroit, le Conseil exécutif. À son avis, cette concentration des publicités gouvernementales avait pour effet qu'elles étaient mieux orchestrées et que s'en dégagait une unité. Tout comme le conseiller A, le conseiller B croit qu'une plus grande concentration des communications gouvernementales aurait été souhaitable, mais ils affirment tous les deux ne pas avoir eu le temps d'accroître davantage le rôle du Secrétariat³⁰. Il soutient que c'est ce vers quoi le cabinet se dirigeait avec un élargissement des activités de la Rétroinformation.

Grosso modo, si on avait été là 2 ans de plus, on aurait contrôlé toutes les communications à partir du cabinet. On était tellement tentaculaire à la fin qu'on dirigeait à la fois ce qui se disait et ce qui se faisait. Mais les gens appréciaient. Ils demandaient toujours plus de services et de produits qu'on développait. Sans s'en rendre compte, ça nous permettait de savoir ce qui se passait et de gérer les communications à travers le Québec, a-t-il confié en entrevue.

Des produits comme le *Suivi des interventions publiques*, qui chaque matin dictait aux ministres et aux députés quels enjeux étaient importants pour le premier ministre et quelles réponses devaient être propagées, assuraient le cabinet de son contrôle sur la communication gouvernementale. Comme aux États-Unis donc, le premier ministre se fiait à son cercle rapproché pour s'informer et contrôler les communications qui émanaient de son gouvernement.

4.1.7 La politisation de l'appareil. Aux États-Unis, les politologues attribuent deux grandes caractéristiques à la politisation de l'appareil. La première, qui ne semble pas s'observer au Québec, est l'utilisation des sondages et des *focus groups* dans le but de faire passer ou de justifier les idées du président en premier lieu. C'est ce que Jacobs et Shapiro appellent l'utilisation *symbolique* de l'appareil de l'opinion publique. La deuxième, dont se réclament les stratèges du premier ministre du Québec, et que les deux politologues américains appellent l'utilisation *instrumentale* de l'appareil, vise la connaissance des aspirations des citoyens et de leurs positions sur certains enjeux dans le but d'établir des priorités et de prendre des décisions.

L'appareil de l'opinion publique au Québec servait donc à la prise de décisions

³⁰ Cette expansion du rôle du Secrétariat a eu lieu depuis. Le gouvernement de Jean Charest contrôle maintenant toutes les communications gouvernementales à partir du ministère du Conseil exécutif.

politiques. En effet, si on se réfère aux entrevues menées et à notre observation participante, le cabinet du premier ministre Landry se référait parfois aux données de sondages et aux analyses de l'environnement public pour orienter ses actions. Certains enjeux politiques, l'image du chef et du gouvernement ont été étudiés sous toutes leurs coutures par la Rétroinformation *élargie*. Le but : connaître la position de la population, ses préoccupations, ses besoins et la manière dont le message médiatique en provenance du gouvernement était filtré par les journalistes.

L'accès privilégié aux principaux stratégies en communication du cabinet Landry nous permet de connaître l'importance qu'ils accordaient à ces activités dans la prise de décisions. Pour le conseiller B, le travail de la Rétroinformation était « central » du point de vue des relations de presse et de l'image du chef :

On ne faisait pas une sortie ou une entrevue sans consulter la Rétroinformation. [...] C'est elle qui déterminait les acceptations de tribunes ou d'émissions de télévision, si ça valait la peine d'y aller ou non. Dans les sorties publiques, c'était un élément primordial. [...] Une chose que la Rétro nous a permis de faire, par exemple, c'est d'arrêter de parler de souveraineté en Europe, parce qu'on voyait que, à tort ou à raison, les journalistes trouvaient que ce n'était pas l'endroit pour en parler. C'est la Rétroinformation qui a indiqué à l'équipe du premier ministre qu'elle faisait fausse route et qu'elle avait avantage à modifier le discours et à parler d'économie. Ça n'a pas fait le bonheur de M. Landry, mais c'est ce qui a fait en sorte qu'il a débuté un voyage de manière très négative et qu'il l'a fini de manière très positive.

Le conseiller A confirme aussi que l'appareil de l'opinion publique avait une influence certaine dans la prise de décisions. Voici comment il a décrit la situation :

On avait un secrétaire général qui croyait au travail qu'on faisait sur le plan des communications. [...] Quand arrivait le temps de décider des grandes orientations gouvernementales, tout le déblayage se faisait entre lui, le premier ministre et le chef de cabinet. Ces gens-là écoutaient ce qu'on disait. Les éléments qui arrivaient de chez nous [la Rétroinformation *élargie*] étaient toujours considérés. Quand on a mis en priorité le dossier de la conciliation famille-travail, on l'avait d'abord testé en *focus groups*.

Les *focus groups*, les sondages et les analyses de l'environnement public ont donc été des façons de trouver quels enjeux mettre en priorité, et ont permis de les comprendre, de savoir comment les aborder et quels messages envoyer à la population. Ils servaient aussi à analyser l'image du premier ministre et de son gouvernement et à savoir si les messages diffusés étaient bien perçus par la population.

Finalement, comme aux États-Unis, un dernier aspect pouvant se rapporter à la politisation de l'appareil de l'opinion publique au Québec est le fait qu'ici aussi on entretenait des liens avec les principales maisons de sondages – Léger Marketing et CROP

– pour obtenir les résultats des sondages avant leur publication, tâche qui revenait au directeur des communications. Nos entrevues nous permettent de confirmer que le cabinet usait fréquemment des sondages internes auprès des médias pour contredire les sondages publics, notamment lorsque les intentions de vote vouaient le PQ à une défaite amère.

Avec ces parallèles, nous confirmons que le thème descriptif se rapportant à la politisation de l'appareil de l'opinion publique s'observe aussi au Québec.

4.1.8 La stratégie « going public ». La stratégie *going public* que l'on retrouve aux États-Unis est aussi observable au Québec. Comme aux États-Unis, les stratégies *going public* sont entre autres des conférences de presse télévisées et des missions à l'étranger dans lesquelles on retrouvait des journalistes accompagnateurs. Le même type de relations de presse, d'écriture de discours, de rhétorique³¹ et d'analyse de l'environnement public était fait au bureau du premier ministre. En effet, le premier ministre et ses principaux ministres occupaient une place considérable dans les médias de masse nationaux. Les événements médiatiques étaient organisés des semaines à l'avance et l'analyse de leurs retombées occupait une grande place dans le quotidien de la Rétroinformation.

4.1.9 L'arrière-plan théorique du cabinet Landry. L'arrière-plan théorique des proches conseillers du premier ministre Landry rencontrés ressemble à celui observé par les politologues aux États-Unis. Les cinq points suivants en font foi.

4.1.9.1 Le quatrième pouvoir : les médias. Lors de nos entrevues, les trois conseillers parlaient des médias comme faisant partie intégrante du monde politique. Ils ont à plusieurs reprises parlé de leur omniprésence et affirmé qu'ils occupaient l'une des plus grandes places dans les préoccupations du cabinet du premier ministre, des politiciens et dans l'élaboration des politiques, et ce, du fait qu'ils influencent la formation de l'opinion publique.

Nous pouvons, dans un premier temps, confirmer que pour le cabinet Landry, les médias représentaient en quelque sorte le *quatrième pouvoir politique*. Pour justifier cette affirmation, nous nous référons au grand nombre de personnes qui étaient affectées à

³¹ Par exemple, les conseillers en communication, lors de sorties publiques, insistaient toujours auprès du premier ministre pour qu'il nomme la famille avant le travail dans le concept de « conciliation famille-travail » que son gouvernement a mis de l'avant.

l'analyse quotidienne des médias au sein de la Rétroinformation et aux ressources dédiées aux relations de presse. C'est d'ailleurs en grande partie l'évolution de la Rétroinformation et la présence de spécialistes des médias qui font en sorte que nous pouvons dire avec certitude qu'il existait un appareil de l'opinion publique au cabinet. Connaître les fluctuations des messages portés par les médias, vouloir influencer leur contenu et rectifier le tir à l'occasion sont toutes des tâches auxquelles s'adonnait l'équipe des communications et qui étaient reliées aux médias.

Une affirmation du conseiller A, dans laquelle il parle de la relation d'interinfluence que le cabinet avait avec les journalistes, vient confirmer le pourquoi de cette attention particulière donnée aux médias : « Nous étions réellement outillés pour *dealer* avec les journalistes, ce qui est hasardeux et toujours inquiétant. Cette relation ne repose sur rien, alors que nous, nous pouvions faire reposer ça sur quelque chose. » À plusieurs reprises, le conseiller A a souligné que les ministres et les députés se sentaient en sécurité lorsqu'ils avaient en mains des analyses médiatiques et des déclarations de presse pour affronter les médias. Leur donner l'assurance qu'une équipe s'occupait de scruter tout ce qui se disait sur leur gouvernement était crucial pour lui. Sachant qu'ils ne pouvaient le contrôler, du moins ils avaient l'information en mains.

Pour les stratèges rencontrés, le pouvoir des médias se reflète aussi dans l'importance que les politiciens accordent à ceux-ci. En effet, plusieurs fois, la Rétroinformation a reçu des commentaires de la part de ministres, tel « la lecture de vos synthèses est la première chose que je fais en me levant le matin ». Le conseiller A se rappelle aussi que « la première chose que le premier ministre faisait quand il finissait sa marche matinale, c'était d'aller s'asseoir dans votre bureau [à la Rétroinformation]. Vous étiez responsables de sa bonne ou de sa mauvaise humeur de l'avant-midi! ». Il raconte comment ces « petits bouts de papier de la Rétro » pouvaient l'affecter et comment il devait relativiser en sa présence la portée des commentaires des journalistes à l'égard de sa performance ou de celle de son gouvernement.

Pour mieux comprendre le pouvoir que l'équipe du premier ministre conférait aux médias d'information, il faut aussi considérer la complexité de ses analyses médiatiques. Pour conduire toute analyse, la Rétroinformation avait développé les *cinq niveaux de l'analyse des médias*, concept complexe auquel l'équipe se référait dans son travail (voir tableau suivant) .

Tableau II : Les cinq niveaux de l'analyse des médias

Niveau 1	L'information brute	Chercher dans l'environnement public les faits, l'information objective sur un enjeu. Cette information est acheminée directement aux acteurs politiques.
Niveau 2	Le commentaire	Chercher à connaître l'opinion (des journalistes ou acteurs publics) qui ressort de l'information objective. À titre d'exemple, il faut chercher à savoir si un journaliste pose un jugement sur une politique gouvernementale.
Niveau 3	Le traitement	Chercher à savoir quelle couleur particulière ou angle particulier un journaliste jette sur un enjeu. Vers quoi porte-t-il son regard? Que choisit-il d'ignorer? À quel type d'intervenant donne-t-il la tribune?
Niveau 4	L'enjeu	Reconnaître quel enjeu pose l'information. Le but de ce niveau d'intervention de la Rétroinformation est, dans les cas d'enjeux négatifs, de mettre la <i>machine</i> en marche pour rectifier le tir.
Niveau 5	La déconstruction de la nouvelle	Être en mesure de comprendre d'où, de quelle source, émane le reportage, la fuite, etc. Pourquoi cette nouvelle sort-elle aujourd'hui et pas demain? Quelle est l'intention derrière cette fuite d'information?

Finalement, pour illustrer l'importance des médias pour les stratégies rencontrés, nous terminons par deux citations clés tirées de nos entrevues. D'abord, le conseiller C a déclaré qu'il faut analyser les médias « en sachant que c'est ce qui a le plus grand impact ». De son côté, tout en rappelant que la population s'informe presque exclusivement par la télévision, le conseiller B estime que, comme la plupart des politologues états-uniens, « ce sont eux [les médias] qui fabriquent l'opinion publique [...], surtout la télé qui de plus en plus porte un jugement sur des situations politiques ».

4.1.9.2 Le marketing politique. Des études ont démontré que le marketing politique est entré au Québec depuis plusieurs décennies. Bernier estime en effet qu'il semble être apparu avec la victoire du PQ de 1976. Le gouvernement fédéral aurait alors senti le besoin de protéger l'unité nationale et aurait emprunté des méthodes attribuées au marketing politique. Selon Bernier, les mêmes circonstances sont survenues après le référendum de 1980, l'échec constitutionnel de 1981 et la crise économique mondiale du début des années 1980³².

Il est possible d'aborder le contexte politique ayant favorisé l'émergence des pratiques de marketing politique en s'appuyant sur l'étude de Jodoin concernant l'adoption

³² Pour une analyse approfondie et détaillée de l'évolution des pratiques de marketing (augmentation des ressources, perfectionnement des moyens) au Québec entre 1929 et 1985, lire *Le marketing gouvernemental au Québec, 1929-1985* de Robert Bernier.

du marketing politique par les deux principaux partis politiques au Québec lors de la campagne électorale de 1998. Les concepts clés qu'elle a élaborés nous aideront à définir si le marketing politique avait sa place dans le cabinet Landry. Selon elle, le marketing politique

[...] a connu une ascension significative au courant des dernières décennies. L'émergence de cette nouvelle philosophie s'inscrit dans un vaste mouvement de professionnalisation des campagnes électorales, caractérisé, entre autres, par la centralisation des opérations, la sophistication des techniques employées et la spécialisation des agents (Jodoin 2002, 2).

Bernier en ajoute et formule les principes de base du marketing politique. Selon lui, « l'identification de la pratique marketing d'un gouvernement s'effectuera, premièrement, par la présence d'intentions relatives à la connaissance de la population, à l'influence qu'on veut exercer sur elle et à la gestion de ces pratiques et, deuxièmement, par l'utilisation d'instruments de connaissance, d'influence et de gestion » (Bernier 2001, 10).

Plus haut, nous avons confirmé la présence de toutes ces caractéristiques retenues par Jodoin et Bernier. Mais est-ce suffisant pour affirmer que le marketing politique est bel et bien une composante de l'arrière-plan théorique du cabinet Landry?

Si l'on transfère à la gouverne les travaux de Jodoin, pour que le marketing politique trouve sa place, il faut que les administrations aient en leur sein des professionnels imprégnés de la philosophie marketing. Jodoin rapporte que les sources d'inspiration des consultants du PQ qu'elle a rencontrés semblent toutefois provenir de leurs idées politiques et non de la philosophie marketing (Jodoin 2002, 60-61). Nos entrevues nous portent toutefois à croire que cette dernière a été adoptée par les trois principaux intéressés que nous avons interviewés. Nous leur avons demandé ce qu'ils pensaient du marketing politique. À la question « Considérez-vous le gouvernement ou le premier ministre comme un produit qu'il faut *marqueter*? », ils ont unanimement répondu « oui ». Selon le conseiller B, qui abonde dans le même sens qu'O'Shaughnessy :

Tout à fait. À 100%. Landry, Charest, Dumont, ce sont des produits au même titre que du Tide, du Coke ou une Molson Dry. Je sais que ça peut paraître réducteur pour certaines gens comme Landry. Mais que ce soit un homme politique ou un produit ménager, tu dois le présenter sous son meilleur angle auprès de ton public cible, qui dans notre cas était l'électeur âgé entre 18 et 65 ans, francophone et principalement issu des régions. Ce n'est pas négatif du tout. Vendre du Tide ou vendre la souveraineté, c'est la même affaire à mon sens. Tu as simplement différents moyens d'y arriver, mais ça demeure quand même vendre un produit attrayant pour quelqu'un qui est sur le point de le consommer. Dans les deux cas, il faut que tu amènes le consommateur à poser un geste. Dans notre cas, le consommateur, c'était l'électeur. Dans un cas c'est acheter, et dans l'autre, c'est mettre le X à la bonne place.

Nous confirmons donc que le marketing politique faisait partie intégrante de l'arrière-plan théorique des trois conseillers du cabinet Landry. Mais les moyens suivaient-ils³³? À tour de rôle, les conseillers A et C ont déploré ne pas les avoir poussés assez loin. Pour le premier, les forces du marketing politique n'ont pas été assez exploitées. Il soutient que s'il pouvait revenir en arrière, il jouerait davantage cette carte. Quant au deuxième, il a souligné que le PQ a toujours eu de la difficulté à se sortir de la propagande pour passer au marketing. « Le marketing, ça aurait dû être une révolution en politique, mais ça ne l'a jamais été au PQ. [...] On ne veut pas savoir ce que les gens veulent. On veut juste qu'ils achètent notre produit à nous, que nous on pense bon », fait-il savoir. Mises à part ces déclarations, notre observation participante nous permet de faire état de moyens provenant du marketing politique qui ont été utilisés par le cabinet. En ce qui a trait à l'étape de la *recherche*, selon Jodoin, le cabinet a eu recours aux sondages et aux entrevues focalisées et a mené des enquêtes (concernant les prises de positions politiques) sur ses adversaires. La *segmentation* et le *ciblage* de l'électorat se faisaient aussi dans l'élaboration des stratégies, mais, faut-il le préciser, dans une moins grande mesure qu'aux États-Unis. Par exemple, « le conseiller X s'est appuyé sur des enquêtes d'opinion où l'âge des répondants était important pour proposer au premier ministre l'idée de conciliation famille-travail. L'objectif de ces enquêtes était de confirmer les besoins d'une strate de la population alors ciblée », affirme le conseiller C en entrevue. Évidemment, comme dans tout processus stratégique de communication, le *positionnement* – ou l'angle emprunté – du cabinet s'appliquait automatiquement. Finalement, la *stratégie*, directe ou indirecte à l'égard de l'électorat, était fortement utilisée. D'ailleurs, que l'on parle de publicité télévisée, de participation à un *talk-show*, de marketing direct par Internet ou de relations journalistiques, il est établi que tous les politiciens, tous les gouvernements et tous les partis politiques actuels du Québec utilisent fortement ces stratégies.

À la lumière des déclarations des principaux conseillers de Bernard Landry, de notre observation participante et de l'idéal type du marketing politique décrit par Jodoin, nous sommes portée à croire qu'il se dégagait un arrière-plan conceptuel de marketing politique au sein de l'organisation gouvernementale du PQ, quoique non développé à son plein potentiel.

³³ Selon Jodoin, le marketing politique, c'est aussi un processus d'élaboration stratégique clair suivant cinq étapes de mise en œuvre : la recherche, la segmentation, le ciblage, le positionnement et la stratégie (Jodoin 2002, 4).

4.1.9.3 *La théorie de l'image attrayante.* À la suite de nos entrevues, nous pouvons aussi soutenir que la théorie de l'image attrayante était considérée dans l'arrière-plan conceptuel des conseillers rencontrés. En effet, à plusieurs reprises, ils ont parlé de l'importance de l'image du chef pour un gouvernement. Pour eux, cette image a un impact sur l'avancement des politiques, la cohésion du gouvernement et sa popularité auprès de la population.

C'est le conseiller B qui exprime le mieux cette idée lorsqu'il aborde l'influence de l'image de M. Landry dans la fluctuation de l'opinion publique.

On a vu combien on était capable de jouer sur l'image du chef et quel impact cela a eu sur les intentions de vote. [...] Le meilleur exemple, c'est la sortie du film *À hauteur d'homme*, qui le montrait tel que personne ne l'avait jamais vu. Sa cote de popularité n'a jamais été aussi haute.

Pour lui, refléter une bonne image est capital. Il soutient qu'il faut accorder

[...] plus d'importance à l'image qu'au contenu. Qu'on soit d'accord ou pas ou qu'on soit scandalisé par ce fait, c'est quand même la réalité. Je pense que c'est principalement ça qui a inspiré nos actions avec Landry. Je savais que 93 % de la communication est non verbale et qu'à partir de ce moment-là, on doit accorder une importance surdimensionnée à l'image dans toutes nos actions pour avoir un impact, a-t-il fait valoir en entrevue.

Le fait que les grandes orientations abordant l'image de Bernard Landry ont été pensées dès son entrée en fonction confirme l'influence de la théorie de l'image attrayante dans l'arrière-plan théorique des conseillers. Son équipe ne voulait plus qu'il soit perçu comme un homme ayant un caractère de « soupe au lait » et intempestif. On voulait mettre l'accent ailleurs et démontrer qu'il était un

homme excessivement compétent, diplômé et avec l'envergure d'un chef d'État. [...] Il fallait essayer de cacher, du moins de modifier, la perception que M. Landry avait un discours passéiste, ancien, issu de la Révolution tranquille, à une époque où les gens voulaient du changement. Paradoxalement, c'est ce qu'ils recherchent aujourd'hui et ils ne le retrouvent pas dans les chefs actuels, que sont Boisclair, Charest et Dumont, affirme le conseiller B.

Un autre exemple concret de stratégie de communication portant sur l'image du chef consiste au fait que les conseillers en communication insistaient sur la force principale de M. Landry, qui est sa compétence en économie. C'est le même type de stratégie qu'ont adoptée les stratèges de Nixon en mettant l'accent sur la politique étrangère pour qu'en ressortent des qualités présidentielles de force et de compétence.

Le travail de la Rétroinformation consistait en partie à analyser les forces et les faiblesses de M. Landry et à souligner la perception que le public avait de lui. À quelques reprises d'ailleurs, des sondages étaient commandés sur ces perceptions, spécifiquement sur

une douzaine de caractéristiques que l'équipe voulait mettre de l'avant et que l'on nommait les *indicateurs Landry*. L'image du premier ministre était une très grande préoccupation pour son cercle rapproché, qui était conscient que tout tourne autour du chef en politique. Cette remarque du conseiller A illustre bien ce point : « Au Québec, veux veux pas, tout tourne autour du premier ministre et ensuite autour de quelques ministres seniors. Ce sont eux qui intéressent les journalistes. Le restant...!!! ». Ainsi, au Québec aussi, on peut parler de *présidentialisation* de la politique, la théorie de l'image attrayante évoluant nécessairement dans ce contexte.

4.1.9.4 La théorie du changement d'attitude. Dans la revue de la littérature américaine, nous avons présenté ce thème de la théorie du changement d'attitude en concluant que le seul fait de croire qu'il est possible d'influencer l'opinion publique par des stratégies est une raison suffisante pour désirer suivre ses fluctuations. Tout comme aux États-Unis donc, on retrouvait à Québec une équipe d'analyse de l'opinion publique et des stratégies de communication entourant le message gouvernemental. La croyance de pouvoir influencer l'opinion de la population grâce à cette équipe est confirmée par nos entrevues. À la question « Croyez-vous possible de faire fluctuer l'opinion publique par des stratégies? », le conseiller B a répondu « absolument et c'est facile. Il s'agit seulement de dire les bonnes choses au bon moment avec le bon ton dans un bon contexte. Tu sens alors une influence directe, voire même instantanée, sur l'opinion publique ». Le conseiller A soutient également qu'« il y a moyen de corriger des situations, et assez vite. Mais il faut le faire avec énergie et avec un plan bien précis ». Le conseiller C abonde dans le même sens :

Oui. C'est l'essence même de notre métier en communication. Toutefois, nous adoptons des stratégies au sens noble du terme. L'idéal, c'est de sonder l'opinion publique et de définir par la suite ton produit ou ton idée politique exactement en fonction de ce qu'elle veut. Tu peux aussi faire des analyses de situation qui te permettent de savoir s'il y a un potentiel que l'opinion du public se déplace en faveur de ton idée. C'est là que la stratégie peut jouer un rôle. Mais il ne faut pas croire que les opinions de la population changent si tes idées sont à des années-lumière des siennes.

4.1.9.5 Le public bombardé d'informations. Ce dernier aspect de l'arrière-plan théorique des proches conseillers du chef est bien résumé par les conseillers A et B, qui estiment que malgré un désabusement clair de la population à l'égard du monde politique, celle-ci s'y intéresse toujours. Simplement, ils affirment qu'avec la multiplication des

canaux et des porte-parole, les politiciens doivent maintenant intéresser la population à leur message d'une manière différente. Quant au conseiller C, il nous a amplement parlé de la panoplie d'informations médiatiques que l'équipe de la Rétroinformation recevait chaque jour, jugeant que la population est tout aussi exposée à cette surcharge d'information. « La Rétro était bombardée d'informations. Même si elle avait été une équipe de douze, il n'y aurait jamais eu assez de monde pour ramasser tout ça », a-t-il dit à propos de l'information médiatique que l'équipe de la Rétroinformation devait analyser. Tout comme aux États-Unis donc, ce contexte a fait en sorte que les conseillers ont voulu se donner les outils pour que le message du gouvernement Landry passe le plus efficacement possible et que l'on perçoive chez lui une cohérence, une constance et une cohésion.

À quelques nuances près, les thèmes descriptifs de l'appareil de l'opinion publique tirés de la revue de la littérature se retrouvaient dans le cabinet Landry. L'appareil Landry n'était toutefois pas aussi développé qu'à la Maison-Blanche. Aussi, doit-on le rappeler, le cabinet n'avait pas les mêmes moyens financiers et les mêmes ressources à sa disposition, peut-être parce que son développement en était alors à ses premiers balbutiements. Nous tenterons d'ailleurs de vérifier dans la prochaine étape si les conditions ayant favorisé le développement et l'institutionnalisation de l'appareil à la Maison-Blanche ont trouvé écho à Québec.

4.2 Les facteurs ayant influencé le développement de l'appareil de l'opinion publique du cabinet Landry

À partir de la revue de la littérature, nous avons pu dégager plus d'une dizaine de facteurs ayant eu un effet sur l'apparition, le développement et l'institutionnalisation de l'appareil de l'opinion publique que la Maison-Blanche connaît aujourd'hui. La dernière partie de notre présentation des résultats nous mène à comparer ce phénomène états-unien avec ce qui a motivé les conseillers rencontrés pour développer un appareil semblable à Québec. L'appareil Landry, que nous venons de décrire, a-t-il été influencé par ces mêmes facteurs? Nos entrevues nous portent à répondre par l'affirmative pour la plupart des facteurs. Elles nous ont aussi permis d'en découvrir d'autres. Comme nous l'avons évoqué antérieurement, nous ne pouvons parler d'institutionnalisation, mais une comparaison est intéressante pour comprendre les conditions sous lesquelles s'est développé l'appareil québécois.

4.2.1 *Le pouvoir face aux institutions.* Le premier facteur décrit dans la revue de la littérature a à voir avec le pouvoir et l'autonomie que l'appareil de l'opinion publique procure au président face aux institutions en place, soit les médias, le parti politique et le Congrès. Les politologues américains affirment que c'est par manque de confiance envers ces institutions que les présidents confient à de proches conseillers la confection d'analyses de l'environnement public pour leur usage unique. Au Québec, nous ne pouvons en dire autant sur le manque de confiance, puisque nos seules entrevues et observation participante ne nous permettent pas d'arriver à une telle conclusion.

Toutefois, les données provenant des sondages internes et des analyses de la *Rétroinformation élargie* constituent assurément une sorte de pouvoir face aux institutions, si on s'en tient aux propos des trois experts interviewés. Ceux-ci ont tous confirmé qu'ils gardaient jalousement les détails provenant des sondages d'opinion qu'ils commandaient, puisqu'il s'agissait d'une information destinée d'abord au premier ministre. Même s'il existait une large diffusion de certaines analyses sur l'environnement public, l'information qui sortait du cabinet était très contrôlée, même le PQ n'avait pas accès à toutes les données des sondages internes, alors qu'ils s'opéraient dans ses bureaux. Peut-être était-ce pour gagner en autonomie face au parti, nous ne pouvons le confirmer. Certes, cela procurait au premier ministre des données probantes sur lesquelles s'appuyer. À plusieurs reprises durant notre observation participante, nous avons entendu M. Landry contredire publiquement les sondages publics diffusés dans les médias en brandissant les siens qui n'arrivaient pas aux mêmes conclusions. Il s'agissait donc d'un pouvoir face à l'institution que sont les médias. À ce propos, dans ses relations avec les médias, et surtout en cas de conflit, les conseillers du cabinet ont fréquemment utilisé les informations que recueillaient les membres de la *Rétroinformation* (citations, analyses médiatiques, etc.).

Les conseillers rencontrés nous ont par ailleurs confié que l'information qu'ils détenaient des sondages et des analyses de la *Rétroinformation* constituait en soi un pouvoir face aux membres de l'exécutif gouvernemental de même que face au parti politique lorsqu'ils entraient en contradiction avec l'opinion publique. « Parfois, c'était la quadrature du cercle. Par exemple, au conseil national de Gatineau, Landry devait à la fois satisfaire les attentes des militants sans s'inscrire complètement en faux par rapport à la population », affirmait le conseiller C en parlant des moyens que le cabinet Landry avait pris pour relancer le gouvernement en fonction de l'opinion publique. L'information sur laquelle les conseillers se basaient pour avancer des idées ou des actions du gouvernement était une

sorte de pouvoir pour faire valoir leurs idées, alors que la députation, le Conseil des ministres et le PQ avaient moins d'arguments pour contredire ces décisions ou affirmer qu'elles n'étaient pas justifiées. Les trois conseillers nous ont confirmé à quel point l'information qu'ils détenaient leur conférait une grande crédibilité aux yeux du premier ministre, mais conférait également une crédibilité au cabinet du premier ministre face à ces trois groupes. Comme soutient le conseiller C,

[...] quand on *callait* une *shot*, les gens se disaient « ils ont la machine derrière eux, ils ont tout calculé ». C'est fort en maudit comme outil de gestion interne! [...] C'est sûr qu'on [la Rétroinformation] a servi à conférer à M. Landry et à ses conseillers du pouvoir. C'est une *game* de pouvoir, l'information, c'est le pouvoir. Ils s'en sont servis pour préserver leur pouvoir. Les gens avaient la perception qu'ils en savaient plus, qu'ils étaient mieux informés, mieux avisés qu'eux, et qu'ils étaient capables de prendre des décisions parce qu'ils avaient des outils d'analyse que les autres n'avaient pas. C'est bête, mais c'était de même. [...] Les critiques fusent toujours vers le cabinet du premier ministre. S'il n'est pas en mesure de s'appuyer sur quelque chose de crédible, il va être encore plus critiqué et les ministres ne le suivront pas. Le Plan d'action *Horizon 2010* est un bon exemple, alors que les ministres ne voulaient pas embarquer, ils ont fini par s'en réclamer la journée où on a pu leur démontrer que c'est ça qui était à l'origine de la remontée du gouvernement et qui allait leur procurer une réélection. Ils se sont mis à attribuer au conseiller X des pouvoirs supranaturels, au conseiller A une capacité d'influencer comme personne d'autre, à qualifier le conseiller B de dieu de la communication et à penser que la Rétroinformation était une machine ultrapuissante. Ça a permis d'asseoir le leadership de M. Landry.

Le conseiller A se rappelle que les informations puisées dans les analyses de l'environnement public et distribuées par la suite aux directeurs de cabinet conféraient à ceux-ci un pouvoir dans leurs relations gouvernementales, avec les groupes de pression et avec les médias. Il affirme par le fait même que cette information, qui était gardée précieusement au cabinet du premier ministre, donnait un pouvoir certain au cabinet du premier ministre dans ses relations avec les ministres. Comme il l'a dit en entrevue :

Il y avait une force qui venait avec ces informations. [...] Ça a eu un impact extraordinaire et ça a facilité la cohésion et la cohérence gouvernementales [...] Un ministre ne pouvait pas s'éloigner longtemps, car il pouvait être retracé par nos résumés quotidiens et nos analyses hebdomadaires.

Le conseiller C vient aussi confirmer ce pouvoir face aux instances gouvernementales de l'appareil, qu'il qualifie de « nouveau champ de pouvoir » face aux institutions. En abordant le sujet des sondages, il dit qu'avant leur apparition,

[...] tu avais toute sorte d'éléments qui pouvaient jouer : les relations interpersonnelles, les contacts, les tuyaux, les services rendus, la *game* traditionnelle en politique. Tout d'un coup, tu as un nouveau champ, une nouvelle source de pouvoir : les sondages, la connaissance et la capacité de les interpréter de la bonne façon. Donc à tort ou à raison on confère des pouvoirs à un analyste en sondages, des pouvoirs importants dans le milieu politique. C'est celui qui est

capable de te dire ce qui va se passer. Il a l'oreille de bien des décideurs, des ministres et du premier ministre. Avec ses chiffres, ses calculs et ses extrapolations, ils avaient tendance à se fier sur lui. Et quand s'ajoute à ça une obscure machine de rétroinformation qui fait des graphiques, des indices de tendance médiatique et qui est capable de savoir comment tu as performé avec des moyens scientifiques, tu n'oses pas contester. Ce sont des sources de pouvoir. La Rétro avait une aura de crédibilité, de respectabilité. [...] Et les déclarations de presse que rédigeait la Rétro pour les 3 C de la communication [cohérence, cohésion et constance], ça aussi c'était une source de pouvoir pour discipliner les ministres.

Un aspect moins évoqué dans la revue de la littérature américaine et qui semble néanmoins avoir eu un impact sur le développement de l'appareil québécois est relevé par le conseiller A. Il s'agit de l'importance des données sur l'environnement public fournies à la députation par le cabinet. Selon lui, cette information était devenue une source indispensable au travail des députés. « Ils étaient fiers de recevoir du matériel du cabinet. Ils se sentaient valorisés. [...] Les députés sont tellement démunis sur l'ensemble des dossiers. On les renforçait considérablement. C'était un outil interne très fort. On les aidait à jouer leur rôle de politicien », soutient-il. Peut-être que l'entretien de bonnes relations avec la députation, qui étaient facilitées par cette diffusion de l'information, assurait un certain pouvoir au cabinet.

Cette recherche de pouvoir vis-à-vis les institutions ne semble pas être assumée pleinement comme aux États-Unis, ni même connue de tous. Rien ne vient confirmer que le cercle rapproché du premier ministre remplace complètement, comme à la Maison-Blanche, l'exécutif et la population en terme d'expertise et de sources d'informations. Rien ne nous permet non plus d'affirmer que les stratèges ont voulu adopter les méthodes électorales pour ne plus avoir à faire d'activités collaboratrices de gouverne avec les institutions en place dans le but d'outrepasser ces acteurs et de faire directement appel à la masse. Néanmoins, il semble que les stratèges rencontrés et le premier ministre cherchaient, au moyen de leur appareil, à acquérir une sorte de pouvoir face aux institutions que sont les médias, l'exécutif gouvernemental, la députation et le parti politique.

4.2.2 L'information c'est le pouvoir. Comme nous venons de le voir, l'information que détenait le cabinet en provenance des analyses de l'environnement lui procurait une sorte de pouvoir par rapport aux institutions. Mais la nature de l'information était en elle-même source de pouvoir, si on en croit les trois conseillers. Comme le relate le conseiller B, « la plus grande source de pouvoir, c'est l'accès à de l'information, dans notre cas à de

l'information privilégiée. Elle nous permettait de poser des gestes que certaines personnes ne pouvaient comprendre parce qu'elles n'y avaient pas accès ». Il parle entre autres du pouvoir qu'elle lui conférait dans ses relations avec les médias. « Avoir accès à de l'information, c'était capital. Va-t-il y avoir remaniement? Telle personne va-t-elle démissionner? L'information est centrale. Dans un cabinet de premier ministre, avec 25 journalistes qui courent après le premier ministre à longueur de semaine, de journée, c'est vital », soutient-il. Le conseiller C croit lui aussi en cette influence de l'information privilégiée, mais surtout dans les relations avec l'exécutif. Pour lui, la mécanique complexe de la Rétroinformation *élargie* et des analyses qu'elle produisait était un pouvoir. En entrevue, il s'est mis dans la peau du directeur des communications face aux députés et aux ministres :

Voici une déclaration de presse, elle vous a été envoyée par l'équipe, qui, vous le savez, dispose d'outils ultras puissants qui vous dépassent. Vous savez que c'est un pouvoir, une arme que j'ai à ma disposition. Vous ne savez pas comment la manipuler, elle est à moi. Ce que vous savez cependant, c'est que cette ligne découle de toute cette mécanique que vous ne comprenez pas, d'une analyse provenant des petits *nerds* à lunettes de la Rétro. Ne posez pas de questions et répétez ça. Alors, ils la répétaient, se souvient-il. Ils la répétaient en disant « c'est du sérieux, ça n'a pas été griffonné sur le coin d'une table. Ça repose sur une analyse complexe, scientifique et quantifiée ». Tout ceci donnait donc aux feuilles 8 ½ X 11 une valeur, une force.

Un autre exemple du pouvoir de l'information, tout comme aux États-Unis, consiste en la détention d'informations sur la population, sur les groupes qui la constituent ainsi que sur leurs opinions. Celles-ci aussi semblent avoir été importantes dans le développement d'un appareil de l'opinion publique au Québec, si on s'en tient aux commentaires des trois hommes rencontrés. À tour de rôle, ils nous ont entretenue sur les bienfaits de ce type d'information dans la gouverne. « On avait des éléments d'analyse intéressants qui nous permettaient de préciser certains dossiers. Du moins, on savait, quand on sortait un dossier, quelles personnes et quels groupes étaient pour regimber ainsi que la plupart de leurs arguments. C'était un outil de gestion des communications très puissant », note le conseiller A. Outre le fait que cette information lui donnait des indices sur les arguments de ses adversaires, selon le conseiller A, elle aidait le cabinet dans sa prise de décisions. « Quand tu avais ces points de vue là [positions de la population et du parti politique, commentaires des éditorialistes, traitement médiatique], c'était très éclairant pour prendre des décisions gouvernementales et pour savoir quels dossiers mener en priorité », a-t-il mentionné. C'est à partir de cette information qu'il affirme avoir formulé ses stratégies médias. Comme le dit

le conseiller C à propos des sondages, ceux-ci permettaient de « dégager des tendances et d'anticiper ce qui va arriver. Le sondeur, il est capable de révéler des choses, de t'être très utile en te disant de faire ceci ou pas cela en ayant un éclairage que d'autres ne sont pas capables d'avoir, ceux qui – et ils sont nombreux – se réclament de l'instinct ».

Bref, ce qui vient confirmer que « l'information c'est le pouvoir » au Québec également, c'est son aspect secret et précieux pour les stratèges.

La référence aux données de sondages internes est très stratégique. Si on les sort ou si on les brûle, on est fini. Vaut mieux garder ça pour un petit groupe. C'est la référence ultime. Tu peux partager certaines données, mais tu ne peux pas en partager l'ensemble. Ça appartient vraiment au premier ministre, tout comme les données personnelles sur les ministres ou sur les gens qui entourent le parti, juge le conseiller A.

Plusieurs sondages et analyses de l'environnement que nous avons effectués durant notre observation participante portaient sur les intentions de votes. Comme aux États-Unis, ces techniques procuraient à l'appareil québécois une source de pouvoir en lui permettant de connaître les chances du gouvernement de gagner une éventuelle élection. Des *focus groups* donnaient par ailleurs des indices sur les opinions de certaines strates de la population, ce qui faisait en sorte que les stratèges connaissaient leurs réactions éventuelles face aux actions politiques. Tout comme sous Nixon, sous le règne Landry, et plus encore à la suite de l'arrivée du conseiller X, les questions de sondages ont quintuplé, sont devenues plus ciblées et la fréquence des sondages était plus grande afin d'avoir des données rapides et des réactions instantanées à la suite d'une décision du gouvernement. Cela signifie que cette information était capitale pour le cabinet. Évidemment, cela vient aussi dire que cette recherche d'informations n'aurait pas été aussi fréquente sans qu'il y ait eu de l'intérêt de la part du premier ministre. Le chef y est certes pour quelque chose et l'influence de sa personnalité est abordée dans le point qui suit.

4.2.3 La personnalité de Bernard Landry. S'il y a un facteur d'influence qui ait assurément influencé le développement de l'appareil de l'opinion publique au Québec, selon les trois conseillers rencontrés, c'est bien celui de la personnalité de M. Landry. Dans la revue de la littérature américaine, on identifie ce facteur clairement, mais aucun ex-conseiller de président ne semble l'avoir proprement reconnu. Plutôt, il faut se fier, par exemple, à l'importance que les différentes administrations ont accordée aux sondages d'opinion pour en déduire que la personnalité de leur chef a été influente. Le conseiller A se rappelle d'ailleurs que dès son entrée à titre de premier ministre, M. Landry tenait à ce que soit

instaurée une équipe capable de *monitorer* les médias et d'analyser en sondages.

En ce qui a trait aux sondages et aux médias, les trois conseillers ont parlé de l'importance que le premier ministre leur accordait. À la question « Où êtes-vous allez chercher votre inspiration pour travailler de cette façon? », le conseiller B a instinctivement répondu :

M. Landry était très préoccupé par ce qui se disait dans l'opinion publique, ce qu'elle pensait et ce qui se disait dans les médias. Il faisait très bien le lien entre ce qui se disait dans les médias et la formation de l'opinion publique. C'est lui qui a accordé beaucoup d'importance à ça et par ricochet, il fallait s'en occuper.

En parlant du développement fulgurant de la Rétroinformation, et particulièrement du monitoring des médias, le conseiller B affirme même que

[...] c'était plus important que bien des choses qui auraient dû être plus importantes. Une phrase prononcée quelque part dans un média pouvait débalancer M. Landry pendant deux jours. [...] C'était totalement disproportionné. Il accordait beaucoup d'importance à ce que les gens rapportaient ou disaient dans les médias, alors qu'il aurait dû accorder beaucoup plus d'importance, par exemple, à la vision qu'il voulait que ce cabinet et ce gouvernement aient. Il en avait une très bonne, mais proportionnellement parlant, trop d'importance a été accordée à ça. C'est sa personnalité à lui et on m'a dit que c'était pareil chez Bouchard. [...] Tous deux étaient des maniaques des journaux.

Les trois conseillers ont soulevé le fait que M. Landry accordait une attention « disproportionnée » aux médias, surtout à la presse écrite. « Ça peut avoir l'air paradoxal, mais autant il détestait les médias, autant il en était friand. Il reconnaissait leur importance et aimait discuter avec les journalistes de contenu. Il pouvait toutefois les détester à mort, mais il était en manque quand il ne les voyait pas », se rappelle le conseiller A. Deux conseillers rencontrés ont raconté à quel point il fallait répéter au chef que les journaux ont un moins grand impact dans la population que la télévision, par exemple. Selon le conseiller A, cette importance donnée aux médias écrits vient du fait qu'il est un homme issu du cours classique. Les conseillers A et B croient toutefois qu'il est nécessaire pour une équipe de s'adapter au tempérament du chef et à ce qui l'intéresse, que cela soit une force ou une faiblesse.

Le conseiller A croit par ailleurs que la personnalité de Bernard Landry est aussi à l'origine du fait que l'information qui se rendait jusqu'à lui devait être contrôlée. Pour lui, le fait de travailler avec un homme dont « le numéro de téléphone est le plus connu au Québec », a fait en sorte qu'il devenait nécessaire d'avoir une équipe pour encadrer les communications et envers qui le premier ministre avait confiance. Pour le conseiller A, la confiance dans les produits de la Rétroinformation *élargie* était nécessaire pour qu'elle

devienne la première référence du premier ministre.

Enfin, ce même conseiller nous a souvent raconté comment M. Landry appuyait publiquement et sans réserve le travail de monitoring et les analyses de l'environnement public qui émanaient de la Rétroinformation *élargie*, un élément central dans l'importance qu'a pu jouer sa personnalité dans le développement de l'appareil. Le conseiller A résume ainsi :

L'appui de M. Landry et la réception auprès des ministres a donné une force incroyable à la direction des communications et au bureau du premier ministre. [...] Le mercredi, au Conseil des ministres, le *Suivi* était toujours sur le bureau des ministres. Quand il [M. Landry] commençait la réunion, il le prenait et en lisait des bouts. Ce geste du premier ministre ajoutait de la crédibilité à l'outil et à notre crédibilité à tous. [...] Quand il a vu cet instrument, il en a tout de suite pressenti les possibilités. Il y a cru et m'a appuyé là-dedans. Alors, on a fait grossir l'équipe et on a développé plusieurs produits.

De nos entrevues, il nous a même été possible de faire ressortir des différences entre la personnalité de M. Landry et celle de Lucien Bouchard, en grande partie grâce au fait que les conseillers rencontrés connaissaient les deux hommes. À titre d'exemple, le conseiller C parle du style « Bouchard » et du peu d'importance que celui-ci accordait à l'analyse de l'environnement public. En effet, le travail de monitoring qui s'effectuait du temps de Bouchard semblait assez embryonnaire.

L'important, c'était de rapporter les faits bruts dans les médias. [...] Mais avec M. Landry, l'analyse des médias a reçu un accueil favorable, car c'est quelqu'un qui est obsédé par les médias. Ce qui n'était pas le cas avec Lucien Bouchard, qui lui était bête avec les médias. Il n'aimait ni faire des points de presse ni accorder des entrevues. Ce n'est pas un secret que je révèle, c'est connu. M. Landry, pour sa part, était friand de tout ça. Il mangeait les *synthèses* que la Rétro lui donnait. Et ça s'est répercuté sur son entourage. La Rétro avait un bon fonds de commerce, conclut-il.

Encore une fois, cela vient appuyer l'idée que la personnalité du chef a été d'une importance considérable dans le cas qui nous concerne. En quelque sorte, les entrevues nous portent à croire que, tout comme aux États-Unis, et suivant l'analyse de Mayer, le premier ministre a façonné son bureau de manière à répondre à son style de leadership.

4.2.4 Un électorat peu informé et démontrant peu d'attention. Le facteur exogène d'un électorat qui est peu informé et qui démontre peu d'attention à la chose politique semble avoir eu un impact sur le développement de l'appareil québécois sous le règne de M. Landry. Le conseiller A parle de ce phénomène davantage sous l'aspect du manque d'attention en donnant en exemple les résultats d'un *focus group* auquel il a participé :

Ce qui m'a frappé, c'est que les gens finissaient toujours par dire qu'ils n'avaient pas de temps dans leur vie. Ce qui était leur grande préoccupation. Les gens veulent entendre parler de politique, mais pas plus que ça, par manque de temps. C'est pour cette raison que notre idée de conciliation famille-travail a *scoré* fort.

Le conseiller A confirme que la Rétroinformation *élargie* servait à comprendre les préoccupations des électeurs de même qu'à démarquer le cabinet dans ce contexte où la population n'est pas friande de la chose politique. Selon lui, le cabinet y arrivait en ne présentant que deux ou trois enjeux à la fois.

Le conseiller B s'est aussi prononcé sur ce facteur. Il croit que les sources d'information des Québécois sont trop peu nombreuses. « Ses moyens d'information sont souvent limités à la télévision. Il n'y a pas assez de personnes qui lisent les journaux et qui s'informent à partir de sources diversifiées. Si les gens lisaient davantage, ou, au pire, n'écoutaient pas qu'un seul poste de télévision, ça contribuerait beaucoup à faire évoluer leur opinion par rapport à la politique », a-t-il affirmé en entrevue. Dans le même ordre d'idées, Le conseiller A nous confie que M. Landry lui a posé à plusieurs reprises cette question : « Penses-tu que c'est la *trash radio* à Québec qui fait que le monde ne s'occupe plus de politique? » Cela aussi vient confirmer qu'autant les conseillers que le premier ministre percevaient un manque d'intérêt des électeurs pour la chose politique et qu'ils ont pris les moyens pour en contrer les effets négatifs sur leur travail.

Comme aux États-Unis, donc, l'appareil servait à comprendre ce public et à se démarquer des autres producteurs d'informations politiques. Les médiums, comme la télévision, font partie de ces canaux que le cabinet devait alors comprendre et utiliser.

4.2.5 Le développement technologique. Le Québec a lui aussi connu le même type d'évolution technologique que les États-Unis. « Il s'est développé au niveau universitaire des instruments extraordinaires pour connaître l'opinion publique et ce qui fait bouger la pensée des gens. Les techniques de relations de presse et de marketing ont aussi beaucoup évolué. Il faut les connaître et les utiliser considérablement », croit le conseiller A.

Les conseillers rencontrés sont de l'avis que ces développements technologiques ont eu une influence sur la façon d'organiser le cabinet du premier ministre et d'y travailler. Pour le conseiller B, ce facteur a fait en sorte que plusieurs personnes à l'emploi du cabinet devaient nécessairement être à l'aise avec la technologie. Il juge que l'embauche de jeunes finissants universitaires du domaine de la communication-politique et de spécialistes comme le conseiller X a facilité le travail d'analyse de l'environnement public, car celle-ci

demande des connaissances précises en statistiques, en nouvelles technologies, etc. Cela a donc mené à un appareil en constante évolution.

Au cabinet, il y avait plusieurs jeunes de moins de 30 ans qui faisaient partie du *inner circle* du premier ministre. Il y avait un groupe assez homogène de personnes qui avaient été sensibilisées très tôt à l'importance de la communication et qui comprenaient les sondages et les statistiques. Les jeunes étaient plus compétents, pas en terme d'expérience, mais sur papier, pour analyser et comprendre les enjeux politiques et les nouveaux médiums, a soutenu le conseiller B.

Cette connaissance des technologies et des techniques de sondage a fait en sorte, tout comme aux États-Unis, qu'on conférait une certaine crédibilité à l'équipe du premier ministre. L'utilisation des technologies était en soi un outil de relations internes et externes que l'équipe a développé. Comme l'indique le conseiller C, « ça a donné beaucoup de pouvoir aux stratèges en communication du cabinet, car ils étaient soutenus par une machine considérée comme scientifique et méthodique ». Avec cela, le cabinet avait une influence sur l'équipe gouvernementale, car il pouvait dire aux ministres que ses choix politiques étaient le fruit « d'outils ultra puissants » que personne ne savait manipuler sauf l'équipe de la Rétroinformation *élargie*.

Ce développement technologique, le conseiller B en parle comme ayant eu un impact direct sur la nature de son travail. Affirmant qu'à la fin du mandat Landry, l'influence d'Internet devenait de plus en plus importante et ses capacités de plus en plus grandes, il croit que les partis politiques doivent le « maîtriser tant en terme de contenu que de contenant pour être capable de rejoindre certains types d'électeurs ». C'est d'ailleurs pour s'ajuster à ce contexte que le cabinet a tenu à ce que le site Internet du premier ministre soit amélioré. Le conseiller B aborde aussi l'influence du développement technologique sous l'aspect de l'instantanéité des messages, ce qui aurait eu, selon lui, un fort impact sur la nature de l'organisation du travail au cabinet Landry et qui en aurait un encore plus grand avec l'arrivée des *Blackberry* :

Quand tu dis quelque chose dans une radio ou ailleurs, il y a une traînée dans les autres médias, une contamination instantanée. Ce n'était pas comme ça avant. Ça prenait un peu plus de temps. Bientôt, l'aspect continu de l'information s'étendra aux *blog* et aux sites Internet. Ça va devenir beaucoup plus difficile de gérer les messages d'un endroit à l'autre. [...] Le *spin* médiatique a d'ailleurs nettement changé avec l'arrivée des *Blackberry*. La propagation de l'information via les courriels a augmenté. Ça fait juste deux ans et la donne a changé du tout au tout. Les prochaines campagnes se joueront donc beaucoup plus par écrit que par téléphone et les erreurs seront plus nombreuses. Cette instantanéité, c'est un enjeu majeur, car ça pourrait résulter en une *information overdose*.

Cette overdose d'informations, le conseiller C la pressent aussi. Il croit que le

cabinet s'est peut-être trop adapté aux changements technologiques et met en garde les futurs appareils de l'opinion publique devant l'arrivée des *Blackberry* qui risquerait

[...] d'amplifier ce problème de dépendance et de consommation médiatique qu'on a créé chez les politiciens et dont on n'était pas totalement conscient. Cela leur faisait perdre de l'attention sur la prise de décisions [...] La Rétro aurait pu devenir encore plus sophistiquée, mais ce qu'on faisait l'était déjà énormément, par rapport à ce qui se faisait dans le passé. Ce l'était peut-être même trop. On ne s'est pas rendu compte de l'impact que ça pouvait avoir à l'interne, conclut-il.

Notre observation participante nous confirme ainsi que le développement technologique a été un facteur déterminant dans l'évolution de l'appareil du cabinet Landry. Les nouveaux produits informatiques, les méthodes de sondages scientifiques, les nouveaux médias ont tous eu l'attention de l'équipe, qui, elle, devait s'adapter. Toutes les possibilités que l'informatique présentait ont fait en sorte que des produits encore inimaginables cinq ans auparavant ont pu être envisagés, présentés et adoptés par le premier ministre.

4.2.6 Le développement de la presse. Le développement des médias est apparu, tout au long de nos entrevues, comme l'un des aspects les plus fondamentaux ayant influencé le déploiement d'une équipe qui analysait l'environnement public au cabinet et l'adoption des techniques de marketing politique par les conseillers.

Tout comme aux États-Unis, ce facteur est complexe et comprend plusieurs aspects. Les trois conseillers nous ont parlé de l'aspect continu des réseaux d'information, aussi qualifié d'omniprésence médiatique. Ce phénomène, qui, en 2001, était en émergence, a fait en sorte que le politique a dû être encore plus vigilant à l'égard des médias de même qu'il a dû les analyser en permanence pour pouvoir fonctionner. Le conseiller A nous a entretenu sur cet aspect qu'il considère très important et qui a influencé son organisation du travail.

Quand on est arrivé, ça faisait quelques années que les nouvelles en continu existaient. La pratique journalistique avait changé. Il y a maintenant une très grande compétition [...] qui s'est faite à notre détriment. Il fallait travailler d'une autre façon. C'est à tous les jours qu'il fallait jouer cette *game* là, a-t-il confirmé. Les propriétaires de médias ont besoin de rouler 365 jours par année, ils ont besoin de remplir de l'espace. Ils investissent beaucoup dans la politique. Par exemple, *La Presse* a trois courriéristes parlementaires à Québec. Ça doit représenter un demi-million de dollars, si ce n'est pas plus. Il faut qu'ils rapportent de la nouvelle, qu'ils occupent de l'espace dans le journal. Je suis d'accord avec ça, nous sommes en démocratie. Mais c'est une méchante machine à alimenter pour nous sur le plan politique, a-t-il fait valoir.

Cette précipitation des nouvelles, aussi observée aux États-Unis, a certes eu le

même effet de professionnalisation au Québec. Imposer un ordre du jour devenait plus difficile pour le cabinet du premier ministre, il lui fallait donc des spécialistes de l'image et des relations de presse et des gens capables d'effectuer des analyses médiatiques et de trouver les *messages-of-the-day*. Il leur fallait, en gros, une équipe bien rodée pour gérer la nouvelle façon de faire de l'information. Les postes de nouvelles en continu comme LCN et RDI permettent maintenant aux attachés de presse de voir les reportages avant leur diffusion aux heures de grande écoute. Cela fait donc en sorte qu'une partie de leur travail consiste depuis ce temps à tenter d'influencer les journalistes pour qu'ils modifient leurs reportages le plus possible en fonction de leur vision. Le conseiller C explique bien ce nouveau phénomène. « Tu as la possibilité d'avoir un échantillon, un essai, ce qui change la donne complètement. La création des chaînes d'information en continu est le facteur majeur justifiant la création de la Rétroinformation », a-t-il dit.

L'autre aspect du développement de la presse concerne l'apparition des émissions d'infodivertissement. Les spécialistes de l'image et des relations de presse servent aussi à comprendre et à interagir avec ce nouveau créneau médiatique, qui est observé aussi aux États-Unis. De plus en plus appelés à participer à des émissions d'information dans lesquelles le présentateur des nouvelles fait des entrevues, donne son opinion, parle aux téléspectateurs, les politiciens se doivent de les analyser et d'en comprendre le contenu et les effets sur la population. En fait, comme le souligne le conseiller C, autrefois, on retrouvait des opinions seulement dans les journaux, alors que maintenant, nous sommes exposés aux opinions de tous les journalistes. Pour lui, la nécessité de monitorer tous ces nouveaux faiseurs d'opinions est aussi une des causes principales du développement de l'appareil de l'opinion publique au Québec. Lors de l'apparition de la télévision, les politiciens ont dû adapter leur discours pour bien y paraître. Aujourd'hui, ils doivent savoir répondre sur-le-champ dans des lignes ouvertes, savoir réagir adéquatement à des questions osées dans une émission de divertissement comme *Tout le monde en parle*, savoir parler de plusieurs sujets dans des émissions d'affaires publiques, etc. C'est un jeu auquel tout politicien doit se prêter. Cette adaptation du discours remarquée par Roderick Hart aux États-Unis – davantage de références personnelles, de familiarités, d'intérêt populaire et d'attitude positive – est aussi observée au Québec alors que les stratèges du premier ministre ont plusieurs fois affirmé qu'ils voulaient rendre M. Landry plus *humain*, plus près des gens, pour qu'on arrête de l'identifier à un « universitaire bourru ».

L'aspect cynique des nouvelles relaté par Denton a aussi été, selon les conseillers

rencontrés, important dans leur décision de construire l'appareil de l'opinion publique autour de M. Landry. Pour eux, le monitoring des médias leur permettait de mieux faire leur travail de relations de presse, de rétablir des faits inexacts ou d'avoir un impact sur un reportage jugé trop controversé. Le conseiller A se rappelle que la Rétroinformation a souvent préparé des dossiers de presse sur des journalistes ou sur les prises de position d'un quotidien. Cela servait aux stratèges dans leurs rapports de force avec les médias trop négatifs à l'égard du gouvernement. Ils pouvaient leur démontrer sur papier pourquoi, par exemple, ils leur refusaient une entrevue. En parlant de l'un d'entre eux, un des conseillers rencontrés se souvient s'être assis avec le directeur de l'information pour lui dire : « ‘les gens haïssent ton journaliste. Il est doctrinaire et on ne gagne jamais avec lui. Je ne peux pas forcer mon ministre à le rencontrer, parce que je sais que ça ne donnera rien’ ». Notre jugement, soutient-il, était appuyé sur du matériel sûr, avec des analyses et un grand répertoire de déclarations ».

Finalement, lors de notre observation participante, nous avons observé d'autres aspects se rapportant au développement de la presse, dénombrés par Hess et qui pourraient avoir eu un impact sur l'évolution de l'appareil québécois. D'abord, tout comme aux États-Unis, les médias d'aujourd'hui font référence et commandent fréquemment des sondages grand public³⁴. Ils effectuent aussi quotidiennement des sondages du jour sur des enjeux précis. Le cabinet a donc dû s'adapter et sonder plus souvent pour contre-vérifier et analyser ces données médiatiques. Ensuite, le développement des émissions d'affaires publiques à peu de frais et le vedettariat journalistique semblent aussi avoir cours au Québec. Les trois conseillers rencontrés se souviennent des Gilles Proulx et des André Arthur. Enfin, seul le temps d'antenne moins grand accordé aux politiciens n'est pas vérifiable ici faute de données. Nous ne pouvons donc pas vérifier si cet aspect a eu un impact.

Ainsi, comme aux États-Unis, nous pouvons confirmer que le développement de la presse a certainement influencé le déploiement d'un appareil de l'opinion publique à Québec. Dans nos entrevues, les conseillers ont souvent parlé de la presse comme d'un acteur politique très important et ayant un impact certain sur l'opinion de la population. C'est en partie pour pouvoir « négocier » avec elle qu'ils affirment avoir eu besoin de l'aide d'un appareil. « Si tu veux être capable de négocier comme il le faut avec eux [les médias],

³⁴ Lors de la dernière campagne électorale, les médias présentaient des sondages privés tous les jours.

il faut que tu te donnes des outils », a affirmé le conseiller C.

4.2.7 Les groupes d'intérêt ne reflètent pas l'opinion publique. L'opinion des stratèges rencontrés n'est pas aussi développée que ce qu'on a pu découvrir dans la revue de la littérature américaine au sujet des groupes d'intérêt. Mais elle est comparable. Tout en affirmant que les opinions des groupes étaient toujours prises en compte dans les analyses de la Rétroinformation, puisque « pour la gestion du gouvernement, c'était fondamental [car] ils allaient transmettre le message dans leurs rangs », le conseiller B croit en effet que ceux-ci ne représentent pas l'opinion de la population. Plutôt, il estime qu'ils « représentent chacune des sections de la population, mais ne sont pas du tout représentatifs de ce que pense la population. [...] Les groupes de pression contribuent à la formation d'une certaine opinion publique, mais je ne suis pas sûr que leur contribution est si importante que ça », a-t-il affirmé. Nous notons ici que les stratèges québécois croient eux aussi qu'il n'est pas suffisant de se référer aux groupes d'intérêt pour avoir en mains un portrait juste de l'opinion de la population. C'est en partie pour cette raison, selon le conseiller C, que Québec se serait doté d'un appareil capable de connaître l'opinion de la population par l'entremise des sondages. Les relations avec les groupes d'intérêt et le monitoring de leurs positions étaient plutôt des tâches qui relevaient des cabinets ministériels.

Il est toutefois utile de noter à nouveau que les opinions des groupes de pression qui étaient reprises par les médias l'étaient aussi, par ricochet, dans les analyses de la Rétroinformation. Mais le fait que l'on jugeait que ces groupes ne représentaient pas la population a fait en sorte que le cabinet s'est muni d'un appareil de l'opinion publique.

4.2.8 Les autres facteurs. De notre analyse des résultats, deux constats peuvent déjà être faits. D'une part, d'autres facteurs semblent avoir influencé le développement d'un appareil de l'opinion publique au cabinet Landry. D'autre part, quelques facteurs retenus dans la revue de la littérature n'y ont pas trouvé écho. En effet, ni les entrevues ni notre observation participante ne nous ont permis de faire un parallèle entre les deux entités en ce qui concerne les facteurs suivants : *les sondages et la démocratie, le contexte institutionnel, le déclin des partis politiques et la modernisation de la société.*

En ce qui a trait au facteur *les sondages et la démocratie*, il n'a pas été évoqué par les trois stratèges comme un facteur les ayant influencés dans la construction de l'appareil. Nous nous en remettons donc à notre observation participante, qui a été effectuée pendant

une période où le monde politique n'a pas vécu de crise en ce qui concerne les pratiques de sondage du cabinet. Cela nous mène à croire que son acceptation se vit autant au Québec qu'aux États-Unis. Même si les journalistes ont parfois paru irrités du fait qu'il existait une équipe d'analyse médiatique autour du premier ministre, il semble qu'ils s'y soient résignés. Cette citation tirée d'un éditorial de J.-Sacques Samson du *Soleil* reflète un peu ce fait :

[...] l'information est le nerf de la guerre des campagnes électorales. Une connaissance pointue des différents médias et des journalistes peut donc être fort utile aux acteurs politiques et aux stratèges qui les conseillent. Au quartier général de la campagne [...] une équipe de jeunes cracks a développé des outils de travail qui feraient frémir nombre d'âmes sensibles dans les salles de rédaction. (Samson 2003, A16)

Tout comme l'affirment les politologues américains, si les acteurs d'une société démocratique usent eux-mêmes de certaines pratiques, c'est qu'ils acceptent que d'autres y aient aussi recours. Tout comme aux États-Unis, c'est le cas des sondages au Québec, alors qu'à la fois les groupes de pression, les entreprises et les médias en commandent, soit pour faire avancer une idée, soit pour comprendre l'état de l'opinion publique.

Le contexte institutionnel n'a pas été non plus instinctivement désigné par les stratèges, mais il est possible de déduire qu'il a eu un certain impact si l'on s'en remet à la revue de la littérature. Selon les politologues états-uniens, les pays où existe un système présidentiel et le bipartisme sont davantage susceptibles de voir leurs politiciens emprunter la voie de la professionnalisation des campagnes et de la gouverne. Au Québec, même si le système est parlementaire, le PQ et le Parti libéral du Québec (PLQ) se séparent principalement l'électorat. Nous en déduisons ainsi que ce contexte a eu un certain impact. Selon Jodoin, le contexte du Québec est effectivement propice à l'avènement du marketing politique, mais elle y apporte un bémol en affirmant qu'au PQ, qui est un parti de masse, la démocratie interne peut mettre un frein à l'expansion du professionnalisme, les militants participant grandement à l'organisation des stratégies et des décisions politiques. En effet,

[...] les partis les plus propices à une adoption rapide du marketing politique sont des partis de cadres, centralisés, hiérarchiques, dont la culture et les valeurs s'apparentent à celles du milieu commercial. D'autre part, la professionnalisation est plus laborieuse chez les partis de masse; le fonctionnement démocratique et décentralisé, couplé à une culture de militantisme et d'idéologie sociale-démocrate, constituent des obstacles importants (Jodoin 2002, 40).

Quant au *déclin des partis politiques*, personne n'en a fait allusion lorsque nous avons posé la question « Quels sont les facteurs (sociaux, institutionnels, politiques, technologiques, etc.) ayant eu une influence? ». Toutefois, ce déclin, nous le percevons

d'une autre manière. D'abord, comme nous l'avons expliqué dans la revue de la littérature, la personnalisation, ou la présidentialisation, du monde politique est un phénomène découlant du déclin des partis politiques. Au Québec, il semble que nous vivons le même phénomène, car tous les conseillers l'ont affirmé, tout tourne autour du chef. Le Québec semble aussi connaître un déclin de la loyauté et du soutien envers les partis politiques. À l'époque de notre observation participante, soit lors des deux dernières années du gouvernement Landry, les médias reléguaient le PQ aux oubliettes au profit de l'ADQ, qui avait vu ses intentions de vote grimper à plus de 40 %. En outre, le parti en tête des sondages n'était pas toujours le même. On a pu voir un autre exemple de ce déclin alors que le cabinet du premier ministre s'était à plusieurs reprises fait reprocher de prendre la place qui revenait au parti en tant que source et diffuseur d'information, surtout lors de la campagne électorale de 2003, lorsque le premier ministre a tenu à garder ses conseillers, non issus du PQ, près de lui plutôt que laisser toute la place aux organisateurs du parti, comme c'est la coutume. Tout comme cela a été observé aux États-Unis, ces deux organes (les conseillers du président et le parti politique) ont vécu des relations houleuses durant la campagne parce que les décisions importantes revenaient souvent aux conseillers du chef, donc au Bureau ovale. Malgré le fait que le PQ est loin d'être écarté des décisions politiques importantes comme les partis le sont aux États-Unis, il reste que son influence sur le gouvernement semble moins directe qu'auparavant.

Les caractéristiques de l'électorat, notamment son cynisme à l'égard de la classe politique, sont des indicateurs que Jodoin a retenus dans son mémoire pour identifier les types de contextes qui favorisent le déploiement du marketing politique dans les pratiques électorales, et donc dans la gouverne d'un pays ou d'une province. La situation du Québec n'est pas différente de celle qui prévaut aux États-Unis. Dans *Un siècle de propagande?: Information, communication, marketing gouvernemental*, Bernier rapporte des résultats intéressants d'une étude gouvernementale sur la mauvaise perception des Québécois à l'égard de l'administration publique québécoise. Cette étude vient ajouter au constat de cynisme de la population québécoise envers le monde politique. Celle-ci estime entre autres que l'État manque de concertation avec la population, que les pouvoirs sont trop centralisés et que certains groupes cibles sont négligés (Bernier 2001).

Enfin, la *modernisation de la société* québécoise a certes aussi à voir avec le développement d'un appareil de l'opinion publique au cabinet du premier ministre. Tout comme les trois facteurs précédents, ce sont des études sociologiques qui nous

permettraient de le confirmer de façon juste. Seul le fait que les Québécois soient, au même titre que les États-Uniens, déconnectés du gouvernement a été évoqué par les conseillers. Ils ont en effet tous parlé du cynisme de la population québécoise à l'égard du monde politique. Le conseiller C résume bien le fait qu'il s'agisse d'un facteur influent. « Le discrédit qui pèse sur la classe politique fait en sorte que tu es plus porté à accorder une grande attention à ce qui se dit pour être capable de t'ajuster et d'y répondre. Avant, la fonction politique avait une aura de prestige, ainsi tu te stressais beaucoup moins de ce qu'on pouvait en dire », a-t-il soutenu. Le conseiller B tempère cette affirmation en disant qu'alors qu'il existe un réel et compréhensible désabusement des Québécois face à la chose politique, ils s'y intéressent pourtant encore. Selon lui, il faut simplement les y intéresser autrement. Peut-être cela voulait en effet dire que l'appareil existe au Québec pour trouver ces autres moyens d'intéresser la population à la politique. En ce qui concerne la fragmentation de la société québécoise, elle n'a pas été explicitement évoquée par les conseillers rencontrés. Elle peut toutefois être en partie déduite du fait que, comme aux États-Unis, la multiplication des canaux télévisés, des référents identitaires et l'explosion des technologies, qui créent cette fragmentation selon les politologues américains, se sont aussi produites au Québec.

D'autres facteurs, qui ne sont pas évoqués par les politologues américains et que nous avons découverts au fil de nos entrevues, semblent par ailleurs avoir eu un impact dans le développement de l'appareil de l'opinion publique québécois. En effet, le contexte politique, le fait que M. Landry était un premier ministre désigné et le caractère *entreprise* de l'appareil québécois auraient eu un impact sur son développement.

En ce qui a trait au contexte politique, les trois conseillers ont confirmé que puisque le gouvernement Landry se trouvait dans une phase plutôt creuse à son entrée au pouvoir, alors qu'il tentait de se sortir de l'histoire du lobbying, ceci a fait en sorte qu'il souhaitait contrôler le plus possible son image et le message de son gouvernement. Nous en revenons donc à Dickinson, selon qui l'institutionnalisation du personnel présidentiel s'amplifie lorsqu'on observe le soutien public du président diminuer (Dickinson 2000). À cet égard, les trois conseillers de Bernard Landry affirment que le désir de cohésion, de cohérence et de constance (les 3 C de la communication) était si grand qu'il fallait trouver les moyens, via l'accroissement du rôle de la Rétroinformation *élargie*, pour ramener les troupes sur le bon chemin et que ça se répercute dans les intentions de vote. Le contrôle de l'information devenait nécessaire et l'analyse de l'environnement aussi. Le premier ministre a entre

autres exprimé son désir de développer davantage les activités de la Rétroinformation et a engagé le conseiller X pour analyser les perceptions et besoins de la population. Le conseiller A se rappelle l'époque où il est entré en fonction dans le cabinet Landry :

On a eu une période assez difficile, une descente aux enfers. En août 2002, ils disaient qu'on était pour faire élire seulement deux députés si on déclenchait des élections. On a alors commencé, à chaque caucus du mardi soir, à apporter nos analyses, nos interprétations de sondages, nos éléments appris dans les *focus groups*, nos déclarations de presse et on *repeppait* notre monde. En décembre 2002, Crop a sorti un sondage et on revenait dans la course. On a eu un party de Noël extraordinaire!

Dans un cours universitaire de communication-politique, on confirme que les documents de communication, en particulier les argumentaires, permettent d'éviter toute discordance entre les membres d'un même parti, une grande cohérence dans les messages propagés et la connaissance des objectifs du parti. (Nadeau 1999) Même des articles de journaux confirment que les efforts du premier ministre ont porté fruit. Dans un livre qu'il a écrit sur l'époque Landry, André Pratte a insisté sur l'efficacité des actions entourant M. Landry et son gouvernement,

[...] le premier ministre a accompli une besogne remarquable. Il y a 12 mois, son parti était sous le choc des scandales sur les lobbyistes. Puis, la montée fulgurante de l'ADQ l'a fait plonger au plus bas dans les sondages et dans la déprime. Landry a su rallier tout le monde autour d'un plan d'action et calmer les ardeurs des purs et durs [...] Le premier ministre s'est rendu plus sympathique. Il a été de toutes les tribunes, de toutes les émissions, de toutes les conférences de presse. Aujourd'hui, il recueille les fruits de sa détermination. [...] Landry, c'est maintenant évident dans les sondages, est devenu le meilleur atout des péquistes. [...] Les péquistes ont fait un travail fantastique pour remodeler l'image de M. Landry. D'intellectuel condescendant, il est devenu un tendre et sage grand-papa. (Pratte 2003, 152- 156-164)

Pour ajouter à l'analyse du contexte politique, le conseiller C croit que l'appareil a aussi grossi en raison des nombreux départs que cette époque noire du gouvernement Landry a provoqués. « C'était l'époque du chaos, où le gouvernement était en chute libre dans les sondages. Il y a eu beaucoup de départs. On a profité du vide pour faire des choses qu'on n'aurait jamais faites en d'autres circonstances. Un vide de compétences, de ressources », indique-t-il. Le conseiller A confirme aussi ce vide en affirmant que l'embauche de jeunes attachés politiques à la Rétroinformation, à qui il donnait une grande latitude pour développer des produits, était la seule solution puisque le cabinet n'avait pas beaucoup d'argent à mettre dans ce type d'activités.

Le développement d'un appareil à Québec semble aussi à voir, selon les conseillers B et A, avec le fait que Bernard Landry était un premier ministre désigné. Peut-être

pourrions-nous inclure ce fait dans le thème descriptif du *désir de réélection*, puisqu'il s'agit tout de même d'un homme qui occupe le plus haut poste politique d'une province et qui se dirige vers un scrutin. Il semble toutefois clair pour les stratèges qu'il s'agit d'un thème particulier à la situation que vivait M. Landry. Selon eux, l'incertitude que cela suscitait chez M. Landry a fait en sorte qu'il voulait à tout prix connaître l'état de l'opinion publique pour déclencher des élections aussitôt qu'elle lui serait favorable et qu'elle lui permettrait de se faire élire chef du gouvernement.

M. Landry était anxieux et désireux de savoir ce qui se passait dans l'opinion publique, parce que son désir le plus profond, c'était d'être un premier ministre élu. Donc, il a voulu être au courant le plus possible des sondages pour être capable de déterminer quand il était pour déclencher des élections. C'est le contraire avec Jean Charest aujourd'hui, qui lui se dit qu'il a encore jusqu'en 2008 pour déclencher des élections, puisqu'il a reçu un mandat de la population, fait valoir le conseiller B en cours d'entrevue.

Enfin, à plusieurs reprises, les conseillers ont affirmé qu'ils auraient souhaité voir grandir davantage l'appareil de l'opinion publique, et ce, en raison de son bon fonctionnement, du succès de ses produits auprès du premier ministre, des ministres et des députés ainsi que de son impact sur la cohérence, la constance et la cohésion du gouvernement Landry. Ils n'ont toutefois pas dit où ils souhaitaient que s'arrête une telle expansion. Comme le relate le conseiller C, qui qualifie l'équipe de la Rétroinformation *élargie* de *war room* à l'intérieur même du cabinet,

Il n'y a rien [que la Rétro] ne faisait pas. Elle touchait à tout. Dès qu'il y avait une job à faire, ils savaient qu'elle livrait, alors ils lui refilaient le mandat. [...] Ce n'est pas clair ce qu'on recherchait avec tout ça, car l'utilité concrète de ce qu'on faisait n'est pas évidente. La Rétro a grossi comme toute organisation tend à vouloir grossir. Comme le contexte se prêtait à ça et qu'elle avait un pouvoir du fait d'être au cabinet du premier ministre, la Rétro a pu grossir jusqu'à l'obésité morbide.

Ainsi, peut-être le fait que l'absence d'un plan précis d'élargissement du mandat de la Rétroinformation *élargie*, alors que les stratèges rencontrés affirment que le développement des mandats était improvisé, et que les conseillers rencontrés disent ne pas s'être référés à d'autres organisations politiques pour créer ce type d'entreprise, a eu un impact considérable sur ce qu'elle est devenue. Il s'agirait là d'un autre facteur additionnel ayant eu un impact au Québec.

Tableau III : Synthèse de la présentation des résultats

Thèmes descriptifs de l'appareil de l'opinion publique états-unien	
Thèmes	Au Québec
Publics	<ul style="list-style-type: none"> - Équipe dédiée à l'analyse médiatique, des positions des groupes de pression - Trois personnes dédiées à l'analyse de l'opinion publique (sondages et <i>focus groups</i>) - Deux responsables des relations de presse - Un responsable des relations avec le gouvernement et la députation : recherche de cohésion - Une équipe de production d'informations et de stratégies de communication pour le gouvernement (ministre et députation) en vue d'influencer les médias, la population et les groupes de pression - Non confirmé : Les relations avec les contributeurs : responsabilité du PQ
Maintien du soutien public	<ul style="list-style-type: none"> - Objectif principal des trois conseillers : compréhension via les sondages et influence via les médias et les relations publiques et médiatiques - But de l'appareil : gouverner en fonction des désirs de la population pour légitimer les actions politiques devant les médias et les membres du gouvernement
Désir de réélection	<ul style="list-style-type: none"> - Objectif ultime des trois stratèges - But : être réélu pour faire avancer ses idées politiques - Techniques des campagnes électorales transférées à la gouverne
Référence aux sondages	<ul style="list-style-type: none"> - Référence fréquente aux sondages : conduite de sondages privés au mois, analyse des sondages publics - Augmentation des ressources humaines, financières et technologiques et complexification des analyses - Grande importance et crédibilité des sondages pour les politiciens confirmée par les conseillers - Outil pour gouverner (gestion interne), prendre des décisions, élaborer des politiques, analyser l'image du chef et de son gouvernement et évaluer les risques politiques - Désir de répondre aux aspirations de la population
Spécialisation de l'équipe	<ul style="list-style-type: none"> - Spécialisation jugée importante par les trois conseillers en analyse médiatique, opinion publique et nouvelles technologies - Présence de spécialistes de l'opinion publique, des relations médiatiques, des communications - Les conseillers se disent eux-mêmes des experts - Grande confiance accordée aux spécialistes par le premier ministre, qui ressentait le besoin d'être conseillé en permanence - Différence avec les États-Unis : les conseillers ne provenaient pas de la campagne électorale précédente (cause : premier ministre désigné)
Centralisation des activités	<ul style="list-style-type: none"> - Contrôle de l'information et de la diffusion des messages - Désir de cohésion dans le discours politique - Personnalisation de la politique perçue par les stratèges - Mince accès aux données de sondages internes et aux analyses stratégiques de la Rétroinformation élargie
Politisation de l'appareil	<ul style="list-style-type: none"> - Utilisation instrumentale (prise de décisions politiques), et non symbolique, de l'appareil - Entretien de liens avec les firmes de sondages et commandes de sondages privés à Léger Marketing
Stratégie <i>going public</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Utilisation de l'appareil pour façonner et analyser les sorties publiques fréquentes du président

Quatrième pouvoir : les médias	<ul style="list-style-type: none"> - Les médias et leur analyse occupaient une des plus grandes places au cabinet. Ils sont perçus comme le quatrième pouvoir politique - Embauche d'experts en analyse médiatiques et relations de presse - Complexité des analyses médiatiques développées par la <i>Rétro élargie</i>
Marketing politique	<ul style="list-style-type: none"> - La littérature québécoise confirme la référence au marketing politique - Les stratèges croient que le premier ministre est un produit qu'il faut <i>marketer</i> - Moyens utilisés : analyses de l'opinion publique, faiseurs d'image, nouvelles technologies, relations de presse
Théorie de l'image attrayante	<ul style="list-style-type: none"> - Croyance que l'image du premier ministre a un impact sur l'avancement des politiques, la cohésion du gouvernement et sa popularité auprès de la population (<i>présidentialisation</i>) - Moyens : stratégie sur l'image du chef et monitoring constant (grande attention)
Théorie du changement d'attitude	<ul style="list-style-type: none"> - Croyance que l'opinion publique peut être influencée par des stratégies de communication - Moyens : monitoring et analyse de l'opinion publique
Public bombardé d'informations	<ul style="list-style-type: none"> - Croyance que la population reçoit de l'information d'une multitude de sources et que le premier ministre doit se démarquer pour l'atteindre - Moyens : relations de presse et publiques
Facteurs d'influence de l'appareil de l'opinion publique états-unien	
Facteurs	Au Québec
Pouvoir face aux institutions	<ul style="list-style-type: none"> - Le manque de confiance envers les institutions n'est pas confirmé - Les sondages internes et les analyses de la <i>Rétroinformation élargie</i> constituent une sorte de pouvoir face aux médias, au PQ et aux membres du gouvernement
Information et pouvoir	<ul style="list-style-type: none"> - Pouvoir par la détention d'informations sur la population et les médias pour poser des gestes et prendre des décisions politiques - Moyens : sondages et analyses de l'environnement public
Personnalité du président	<ul style="list-style-type: none"> - Grande importance accordée aux sondages et aux médias par le premier ministre - Bernard Landry était un homme très accessible, les conseillers souhaitaient en contrôler l'accès - Moyen : équipe de spécialistes ayant l'appui formel du premier ministre
Électorat peu informé et démontrant peu d'attention	<ul style="list-style-type: none"> - Peu d'attention des Québécois à la chose politique par manque de temps - Moyens : équipe de <i>Rétroinformation élargie</i> pour comprendre les préférences de la population et capter son attention
Sondages et démocratie	<ul style="list-style-type: none"> - Non confirmé par les entrevues - Le Québec n'a pas vécu de crise à ce sujet durant notre observation : acceptation déduite
Contexte institutionnel	<ul style="list-style-type: none"> - Non confirmé par les entrevues - Bipartisme québécois : contexte favorable au marketing politique
Déclin des partis politiques	<ul style="list-style-type: none"> - Non confirmé par les entrevues - Déclin déduit par la professionnalisation de la politique, moins de loyauté envers les partis, cynisme de la population à l'égard de la classe politique
Développement technologique	<ul style="list-style-type: none"> - Développement de la télévision, des pratiques de sondages, des ordinateurs, d'Internet, des moyens de communication de masse, des techniques de relations de presse et de marketing politique - Experts des technologies : nécessité selon les conseillers pour la crédibilité de l'appareil et de ses produits
Développement	<ul style="list-style-type: none"> - Aspect fondamental du développement de l'appareil et des pratiques de

de la presse	<ul style="list-style-type: none"> - marketing politique - Continuité et instantanéité de l'information, multiplication des canaux, compétition médiatique, journalisme sensationnaliste, cynique, d'opinion et de divertissement, accent sur le chef - Favorise la professionnalisation des pratiques au cabinet
Groupes d'intérêt et opinion publique	<ul style="list-style-type: none"> - Croyance qu'il n'est pas suffisant de s'y référer - Moyens : analyses médiatiques, sondages, <i>focus groups</i> - Les relations avec les groupes revenaient aux cabinets ministériels
Électorat fragmenté	<ul style="list-style-type: none"> - Dédit par la multiplication des canaux télévisés, des référents identitaires et l'explosion des technologies
Électorat déconnecté du gouvernement	<ul style="list-style-type: none"> - Cynisme de la population perçu par les stratèges
Contexte politique	<ul style="list-style-type: none"> - Cause : époque difficile pour le gouvernement - Effet : désir de contrôler le plus possible l'image et le message du gouvernement - Moyen : élargissement de l'appareil et grande latitude dans le développement de produits de communication et de marketing politique
Premier ministre désigné	<ul style="list-style-type: none"> - Premier ministre qui souhaite tout connaître sur son image et l'évolution des sondages d'opinion pour lancer une campagne gagnante dans le but d'être un premier ministre élu
Caractère entreprise de l'appareil	<ul style="list-style-type: none"> - Cause : Grand succès de la Rétroinformation élargie - Effet : grande demande et désir d'expansion

Cette dernière section sur la présentation des résultats nous démontre que la majorité des thèmes descriptifs et des facteurs d'institutionnalisation de l'appareil de l'opinion publique américain servent aussi pour décrire l'appareil de l'opinion publique du cabinet Landry. Nous répondons ainsi à notre question de recherche en affirmant que **l'organisation mise en place par le cabinet Landry s'apparente à celle du modèle américain de *permanent campaign*.**

En effet, tous les thèmes descriptifs de l'appareil américain, si on se fie aux entrevues et à notre observation participante, ont pu trouver un parallèle – parfois nuancé – à Québec. La présentation des résultats nous démontre en deuxième lieu qu'il y avait dans le cercle rapproché du premier ministre Landry une équipe de conseillers qui semblent avoir été influencés par la majorité des facteurs évoqués dans la revue de la littérature dans leur construction d'un appareil de l'opinion publique à Québec. Les seuls facteurs n'ayant pas trouvé d'écho dans nos entrevues sont ceux qui auraient nécessité une étude sociologique poussée. Quoiqu'il en soit, cela ne signifie pas qu'ils n'ont pas eu d'impact dans le développement de l'appareil québécois. Tout porte à croire le contraire, puisque le Québec est voisin des États-Unis et qu'on doit y vivre plus ou moins les mêmes courants.

CONCLUSION

Le phénomène de *permanent campaign* aux États-Unis suscite plusieurs questionnements. Il est étudié par un grand nombre de politologues intrigués par ses causes, sa nature et ses effets. Le milieu académique, conscient de la présence et du caractère institutionnel de l'appareil de l'opinion publique à la Maison-Blanche, est en quelque sorte déchiré entre ses effets néfastes et bénéfiques pour la démocratie.

Pour certains en effet, l'analyse constante de l'opinion publique fait en sorte que les gouvernements administrent davantage en fonction des désirs de la population américaine, cela résultant en une société qui se fait mieux entendre. Pour ces politologues, c'est un des bienfaits de la *permanent campaign*. Les présidents sont plus informés, plus près des gens, donc agissent davantage en fonction de l'état de l'opinion de la population (Tenpas 2000, 126). Certains – dont ceux se réclamant de la théorie du choix rationnel – croient ainsi qu'il est positif de se référer à l'opinion publique.

Our examination is grounded in democratic theory. Democracy, by most accounts, is supposed to involve policy makers paying attention to ordinary citizens – that is, to the public. One way that policy elite might be expected to demonstrate their attention to the public is by explicitly acknowledging, mentioning, and discussing public opinion. (Cook, Barabas et Page 2002, 236)

Pour d'autres, *a contrario*, l'appareil est davantage un moyen de manipuler la population, ce qui aurait grandement contribué au cynisme actuel de cette dernière à l'égard de la classe politique. Les politologues aussi s'inquiètent que cette nouvelle façon de faire de la politique amène les politiciens à ne se concentrer que sur une éventuelle réélection, insistant sur le fait qu'il est ainsi possible que la *permanent campaign* n'évolue pas dans la bonne direction et qu'elle entraîne des effets dévastateurs pour la démocratie. À titre d'exemple, plusieurs d'entre eux se sont penchés sur la réelle représentativité des sondages de l'opinion publique (un moyen grandement utilisé par la Maison-Blanche). Certains croient en effet que les sondages ne devraient pas avoir une si grande place dans la gouverne quotidienne des affaires de l'État, puisqu'ils n'offrent pas de vision d'ensemble pour faire des choix politiques judicieux.

The public nearly always takes the easy way out. Survey respondents typically express personal preferences for utopian conditions without a sense of obligation to the system or accountability for the outcomes. People one-by-one answering a pollster's questions have no collective sense of responsibility. They also are unlikely to know much more about an issue than what they see in a few newscasts and, in a diminishing number of cases, read in a daily newspaper. [...] Not only that, but polls can distort reality. (Selnow 1994, 179)

Autre aspect néfaste pour la démocratie, on croit que les pratiques venant avec la *permanent campaign* bloquent le bipartisme nécessaire pour passer des lois et qu'elles favorisent la méthode *one issue at a time*, ce qui serait une des causes diminuant l'efficacité de la gouverne d'un pays (Tenpas 2000, 124).

Jacobs et Shapiro, les deux principaux chercheurs dans ce domaine, se positionnent à mi-chemin entre ces deux courants de pensée en 1994 et concluent une étude sur l'administration Kennedy en affirmant :

The campaign's sophisticated use of opinion surveys might be considered consistent with a conception of liberal democracy in which political leaders both respond to and direct public opinion. In terms of democratic responsiveness, Kennedy was systematically guided by polling on voters' concerns. Moreover, liberal democracy is also premised on politicians directing or educating the mass public on critical issues of national importance. Kennedy's determined efforts to move public opinion toward embracing his position of backing foreign aid suggest that on this issue, he did alter the balance between leading and following public opinion (Jacobs et Shapiro 1994, 537).

Quelques années plus tard, leurs études font évoluer ce constat et les amènent à conclure que « the dominant trend is toward less presidential responsiveness and greater efforts at leading or otherwise directing public opinion » (Jacobs et Shapiro 2000, 233-234). En 2004, Heith va plus loin et s'attaque à l'aura de l'opinion publique comme moyen pour bien diriger un pays. La prochaine citation illustre bien le cynisme qui entoure cette question :

No pollster, staffer, or president ever publicly acknowledges any influence for public opinion on presidential decision making. For the presidency, attention to public opinion seems to be an anathema to great leadership. [...] In an age of continuous poll taking and mediocre leaders, sceptics challenge this notion of poll taking only for awareness. (Heith 2004, xii-xiii)

On perçoit fortement ce cynisme chez Heclo et Mann également. Nous n'avons qu'à nous référer à certains de leurs écrits :

That's the nature of governing through a permanent campaign. Instead of promoting honest talk and building consent, it seeks to manipulate evanescent public opinion through political marketing. Rather than encouraging a deliberative process and a quality product, it elevates the political contest above all else. [...] Now the costs are extending beyond process and policy to the president's political standing. The increasingly transparent contrast between words and deeds has led a growing segment of the public to believe they are not getting the presidency they thought they, however tentatively, had bought. (Mann 2000, 44-48)

La référence à ces politologues renommés dans notre revue de la littérature nous a confirmé que le phénomène de *permanent campaign*, et donc d'institutionnalisation d'un appareil de l'opinion publique à la Maison-Blanche, est un sujet d'étude très important, aux

effets méconnus, et ayant un impact certain sur la population américaine et la façon de gouverner les États-Unis. La revue de la littérature nous a démontré sans équivoque les changements qu'ont provoqués la référence aux sondages et la capacité organisationnelle d'analyser l'opinion publique dans l'organisation présidentielle. Il semble que les États-Unis soient à un point de non-retour et que la population, et de surcroît les autres publics de l'environnement public de la Maison-Blanche, doit s'en accommoder et s'adapter au nouveau style de gouverne. La *permanent campaign* devient donc un sujet préoccupant pour les politologues, qui craignent qu'elle ait un impact négatif sur la démocratie américaine et la représentativité des gouvernements ainsi qu'elle n'augmente davantage le cynisme de la population à l'égard du politique.

C'est en grande partie parce que le sujet est préoccupant que nous avons décidé de nous y attarder dans ce travail et de l'appliquer à la gouverne du Québec. Pour des raisons de proximité avec les États-Unis, de manque d'études québécoises sur ce sujet et de l'intérêt que suscite la politique américaine au Québec, l'appareil québécois de l'opinion publique semble un sujet d'étude approprié pour mieux comprendre la gouverne du Québec et la santé de sa démocratie, que ce soit sur le plan de l'imputabilité des consultants politiques ou de l'importance accordée aux médias d'information. Nous croyons qu'il vaut mieux prévenir que guérir et ainsi, même si elle se manifeste déjà au Québec, accueillir la *permanent campaign* en possession de tous nos moyens.

Dans ce travail, nous nous sommes intéressée à un cas spécifique : le cabinet du premier ministre Bernard Landry de mars 2001 à avril 2003. Notre expérience professionnelle en son sein ainsi que nos relations privilégiées avec ses principaux conseillers en communication et en analyse de l'opinion publique nous ont permis d'analyser de l'intérieur les ressemblances et les divergences avec l'appareil de l'opinion publique états-unien. Pour répondre à notre question de recherche, nous nous sommes référée aux études menées par les politologues américains et nous avons établi les thèmes descriptifs (huit) et les facteurs (onze), qui se recoupent et doivent être pris comme un tout, ayant influencé le développement de cet appareil à la Maison-Blanche. Le but de notre revue de la littérature était donc d'avoir en main une typologie facilitant l'analyse du phénomène de *permanent campaign* observé aux États-Unis et ainsi pouvoir l'appliquer aux administrations d'autres pays. L'analyse des résultats nous a permis de répondre à notre question : **l'organisation mise en place par le cabinet Landry s'apparente à celle du modèle américain de *permanent campaign*.** En effet, l'administration étudiée avait en son

sein un appareil de l'opinion publique semblable à celui de la Maison-Blanche et qui avait évolué selon les mêmes facteurs. Évidemment, cette présente étude est à caractère descriptif et fait office de premier pas vers la connaissance plus approfondie du phénomène au Québec.

Notre contribution se résume en deux points. Dans un premier temps, la revue de la littérature rigoureuse que nous avons effectuée permettra à d'autres de continuer les études sur l'évolution, s'il en est une, du phénomène de *permanent campaign* au Québec. En effet, grâce à nos nombreuses lectures, nous avons maintenant en notre possession une grille d'analyse pour comparer l'appareil de l'opinion publique de la Maison-Blanche avec celui du Québec. La typologie est simple, facile à appliquer et donne des résultats surprenants pour comprendre et analyser une organisation de l'opinion publique au sein d'un gouvernement, peu importe son endroit.

Nous croyons dans un second temps que notre accès privilégié et rare aux stratèges de haut niveau du cabinet Landry est une contribution non négligeable permettant aux lecteurs d'entrer dans un monde jusqu'ici plutôt fermé aux études scientifiques. La référence à la typologie que nous avons tirée de la revue de la littérature nous a permis d'avoir un autre regard, détaché et scientifique, sur l'organisation au sein de laquelle nous avons œuvré durant plus de deux années. Les constats nous ont parfois surpris, parfois confortés dans nos croyances. Les similitudes entre l'organisation états-unienne et celle du cabinet Landry sont nombreuses. Il semble en effet que les moyens moindres au Québec et le contexte institutionnel soient les deux grandes différences.

La lecture de ce mémoire, pris comme un tout, offre assurément à tout lecteur un portrait nouveau du style de gouverne de l'administration Landry. À titre d'exemple, il nous apparaît intéressant de pouvoir appliquer un concept tel que « le désir de maintenir le support public » sur les motivations des conseillers dans la construction de l'appareil Landry. L'importance accordée aux médias par l'équipe de la Rétroinformation *élargie* nous apparaît aussi avoir eu plus d'impact sur la gouverne du Québec que nous le croyions. Ceci nous mène à conclure que les médias, qui bénéficient ainsi d'un grand pouvoir, ont le devoir de le manier avec prudence.

Par ailleurs, nous croyons que l'appareil mis en place par les stratèges rencontrés servait à la bonne gestion du gouvernement, faisant sûrement de Bernard Landry un des premiers ministres le plus au fait de l'état de l'opinion de la population québécoise et de son environnement politique. Pour nous, le fait que le gouvernement connaisse l'état de

l'opinion publique et s'y réfère est positif en soi. Le gouvernement Landry, selon les entrevues, avait en effet opté pour un style politique dans lequel l'électeur et ses besoins étaient le centre de ses préoccupations.

Nous craignons par ailleurs, comme le font les politologues américains, que de se référer exclusivement à l'opinion publique constituerait une erreur. Et pour cause, à titre d'exemple, si les gouvernements ne se fiaient qu'à elle, à bien des endroits dans le monde la peine de mort ne serait pas abolie. Notre expérience personnelle et les entrevues que nous avons menées nous amènent toutefois à affirmer qu'au sein du gouvernement Landry on ne se référait pas seulement à l'état de l'opinion de la population. Si ce dernier a pu se laisser influencer par l'opinion publique, il a en revanche également tenté d'exercer une ascendance sur elle et pris des décisions malgré son opposition (par exemple, les fusions municipales). En effet, les principaux conseillers en communication nous ont confirmé qu'à plusieurs reprises, et par divers moyens, ils ont tenté d'influencer cette opinion. Pour nous, il s'agit d'un bon équilibre qu'un appareil devrait préserver.

La référence à une seule administration québécoise est la grande limite de notre étude, faisant en sorte que nous ne pouvons pas répondre à la question suivante : Pouvons-nous parler d'institutionnalisation à l'intérieur du cabinet du premier ministre québécois? Y répondre n'est pas évident. La période au cours de laquelle la Rétroinformation *élargie* s'est le plus développée est trop rapprochée des élections (un an) pour qu'on puisse porter un jugement. Était-ce simplement le contexte de la longue campagne qui aurait favorisé son essor? Dans la littérature, on affirme qu'il y a *permanent campaign* lorsqu'un président fait référence à des analyses médiatiques ou des sondages sur une base quotidienne afin d'établir ses politiques. Si le PQ avait remporté les élections, et selon la projection du conseiller C, nous pouvons supposer que l'appareil de l'opinion publique tel que nous l'avons décrit aurait maintenu ses activités, voire même accru son rayonnement, et ce, parce que les personnes le composant et ses outils devenaient de plus en plus sophistiqués. Toutefois, il semble que l'intérêt de l'entourage du premier ministre pour l'analyse de l'environnement public ainsi que pour les pratiques de marketing politique a été crucial dans le développement de l'appareil. En effet, un an après l'échec électoral, les trois stratèges rencontrés ainsi que le conseiller X avaient quitté le navire et emporté avec eux tous les produits développés pour le premier ministre Landry. Est-ce une question de manque de fonds ou une question d'intérêt? Peut-être que la conclusion principale de Jodoin, à l'effet que la structure institutionnelle du PQ obtenant un « score moyen » pour le

déploiement d'efforts de marketing politique, est juste et que la Rétroinformation *élargie* n'ait été que le produit des aspirations et intérêts d'un petit nombre de personnes rassemblées à un moment donné autour de Bernard Landry.

À ce sujet, il faut aussi rappeler qu'il serait approprié d'appliquer la typologie tirée de notre revue de la littérature aux administrations précédentes à celle de M. Landry et à l'administration actuelle du PLQ. Une étude longitudinale permettrait en effet de savoir si l'appareil observé dans notre travail n'était que simple initiative personnelle des conseillers rencontrés ou s'il s'inscrit dans une mouvance plus large et évolue de la même façon qu'aux États-Unis. S'il s'avérait que le cas Landry était une exception, nous pourrions comparer son administration à celle de FDR, alors que ce dernier était friand de sondages et d'analyses de l'environnement public, sans pour autant avoir institutionnalisé ses pratiques. De plus, comme nous l'avons évoqué à la fin de la présentation des résultats, il serait nécessaire de se référer à la littérature québécoise (sociologie et science politique) pour être en mesure de certifier que certains facteurs ont eu un impact sur l'avènement d'un appareil québécois. On pense aux facteurs *sondages et démocratie, contexte institutionnel, déclin des partis politiques et modernisation de la société*. À ce propos, nous croyons qu'il serait intéressant d'aborder l'évolution du rôle des partis politiques au Québec en faisant le rapprochement avec le déclin de la *Washington community* de Neustadt. Les partis politiques ont-ils perdu de leur influence sur la gouverne au profit du cercle rapproché du premier ministre? Se pencher sur de tels enjeux mènerait inévitablement à une remise en question de la façon dont se passent les choses aujourd'hui au Québec, surtout si nous ne voulons pas qu'elles évoluent de la même façon qu'aux États-Unis.

La réponse à notre question introductive « La façon de faire de la politique au Québec s'est-elle américanisée? » est donc difficile à établir avec justesse. Ce dont nous sommes certaine pour le moment, et à quoi nous a menée cette recherche, c'est que lors d'un moment précis de l'histoire politique québécoise, celui où Bernard Landry était chef de gouvernement (de mars 2001 à avril 2003), il y avait autour du premier ministre un appareil de l'opinion publique semblable à celui qui existe à la Maison-Blanche et qui a été pensé de la même façon par ses concepteurs.

BIBLIOGRAPHIE

- Agar, Michael. H. 1980. *The Professional Stranger : An Informal Introduction to Ethnography*. New York : Academic Press.
- Aktouf, Omar. 1987. *Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations*. Sillery (Qc) : P.U.Q. et HEC Presses.
- Bernier, Robert. 1988. *Le marketing gouvernemental au Québec, 1929-1985*. Montréal : Gaëtan Morin.
- Bernier, Robert. 2001. *Un siècle de propagande?: Information, communication, marketing gouvernemental*. Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec.
- Binford, Michael B. 1985. « The Political Science Education of Campaign Professionals », *Political Studies*, 18, no1 (hiver) : 88-94.
- Blumenthal, Sidney. 1980. *The Permanent Campaign: Inside the World of Elite Political Operatives*. Beacon Press.
- Blumenthal, Sidney. 1981. « Marketing the President », *New York Times Magazine* (13 septembre) : 111.
- Bowler, Shaun et David M. Farrell. 1992a. « The Study of Election Campaigning ». Dans Shaun Bowler and David M. Farrell, dir., *Electoral Strategies and Political Marketing*. Basingstoke : Macmillan : 1-21.
- Bowler, Shaun et David M. Farrell. 1992b. « Conclusion : The Contemporary Election Campaign ». Dans Shaun Bowler and David M. Farrell, dir., *Electoral Strategies and Political Marketing*. Basingstoke : Macmillan : 223-235.
- Brown, Nate. 2002. « Book Review of "The Permanent Campaign and Its Future" », *Rhetoric & Public Affairs*, 5.3 (Fall) : 549-551.
- Butler, Patrick et Neil Collins. 2001. « Payment on Delivery: Recognising constituency service as political marketing », *European Journal of Marketing* 35 (no9/10) : 1026-1037.
- Converse, Jean M. 1987. *Survey research in the United States: roots and emergence, 1890-1960*. Berkeley : University of California Press.
- Cook, Fay Lomax, Jason Barabas et Benjamin I. Page. 2002. « Invoking Public Opinion: Policy Elites and Social Security », *Public Opinion Quarterly* 66: 235-264.
- Cornwell, Elmer E. Jr. 1965. *Presidential Leadership of Public Opinion*. Bloomington : Indiana University Press.
- Corrado, Anthony. 2000. « Running Backward: The Congressional Money Chase ». Dans

- Norman J. Ornstein et Thomas E. Mann, dir., *The Permanent Campaign and its Future*. Washington, DC : American Enterprise Institute Brookings Institution : 75-107.
- Cox Han, Lori. 2001. *Governing From Center Stage: White House Communication Strategies During the Television Age of Politics*. Cresskill, N.J.: Hampton Press.
- Dagenais, Bernard. 1998. *Le plan de communication : l'art de séduire ou de convaincre les autres*. Presses de l'Université Laval.
- Denton, Robert Jr. 1998. *Political Communication in America*. Westport, Connecticut : Praeger.
- Dickinson, Matthew J. 2000. « Staffing the White House, 1937-96: The Institutional Implications of Neusstadt's Bargaining Paradigm ». Dans Robert Y. Shapiro, Martha Joynt Kumar et Lawrence R. Jacobs, dir., *Presidential Power : Forging the Presidency for the 21 century*. New York : Columbia University Press : 209-234.
- Druckman, James N., Lawrence R. Jacobs et Eric Ostermeier. 2004. « Candidate Strategies to Prime Issues and Image », *Journal of Politics* 66, no4 (novembre) : 1180-1202.
- Dulio, David A. 2004. *For Better or Worse?: How Political Consultants Are Changing Elections in the United States*. Albany : State University of New York Press.
- Edwards, George C. 2003. *On deaf ears: The Limits of the Bully Pulpit*. New Haven, Connecticut : Yale University Press.
- Eisinger, Robert M. 2000. « Gauging Public Opinion in the Hoover White House: Understanding the Roots of Presidential Polling », *Presidential Studies Quarterly* 30, no4 (décembre) : 643-661.
- Eisinger, Robert M.. 2003. *The Evolution of Presidential Polling*. Cambridge : Cambridge University Press.
- Farrell, David M., Robin Kolodny et Stephen Medvic. 2001. « Parties and Campaign Professionals in a Digital Age: Political Consultants in the United States and Their Counterparts Overseas », *Press/Politics* 6 (no4) : 11-30.
- Gallup, George et Saul Forbes Rae. 1940. *The Pulse of Democracy: The Public-Opinion Poll and How It Works*. New York : Simon and Schuster.
- Gavin, Neil T. et David Sanders. 2003. « The Press and Its Influence on British Political Attitudes under New Labour », *Political Studies* 51 : 573-591.
- Gidengil, Elisabeth, André Blais, Richard Nadeau et Neil Nevitte, dir. 2000. *Are Party Leaders Becoming More Important To Vote Choice in Canada?* (présenté dans le cadre du Annual Meeting of the American Political Science Association), Washington, 31 août-3 septembre.

- Gordon, Mace. 1988. « Guide d'élaboration d'un projet de recherche ». Québec: Les presses de l'Université Laval.
- Gould, Philip. 1998. *The Unfinished Revolution: How the Modernisers Saved the Labour Party*. London : Abacus.
- Hall, Wynton C. 2002. « "Reflections of Yesterday": George H. W. Bush's Instrumental Use of Public Opinion Research in Presidential Discourse », *Presidential Studies Quarterly* 32, no3 (September) : 531-558.
- Hamilton, William R. 1995. « Political Polling: From the Beginning to the Center ». Dans James A. Thurber et Candice J. Nelson, dir., *Campaigns and Elections American Style*. Bolder, Colorado : Westview Press : 161-180.
- Heclo, Hugh. 2000. « Campaigning and Governing: A Conspectus ». Dans Norman J. Ornstein et Thomas E. Mann, dir., *The Permanent Campaign and its Future*. Washington, DC : American Enterprise Institute Brookings Institution : 1-37.
- Heith, Diane. 1998. « Staffing the White House Public Opinion Apparatus : 1969-1988 », *Public Opinion Quarterly* 62 : 165-189.
- Heith, Diane. 2000. « Presidential Polling and the Potential for Leadership ». Dans Robert Y. Shapiro, Martha Joynt Kumar et Lawrence R. Jacobs, dir., *Presidential Power : Forging the Presidency for the 21 century*. New York : Columbia University Press : 380-407.
- Heith, Diane J. 2004. *Polling to govern: public opinion and presidential leadership*. Stanford, California : Stanford Law and Politics.
- Herbst, Susan. 1995. *Numbered Voices: How Opinion Polling Has Shapped American Politics*. Chicago : University of Chicago Press.
- Hess, Stephen. 2000. « The Press and the Permanent Campaign ». Dans Norman J. Ornstein et Thomas E. Mann, dir., *The Permanent Campaign and its Future*. Washington, DC : American Enterprise Institute Brookings Institution.
- Holli, Melvin G. 2002. *The Wizard of Washington: Emil Hurja, Franklin Roosevelt, and the Birth of Public Opinion Polling*. New York : Palgrave.
- Jacobs, Lawrence. 2004. « Book Review of The Evolution of Presidential Polling », *Political Science Quarterly* ,119 (Issue 1) : 213-215.
- Jacobs, Lawrence R. 2001. « Commentary : Manipulators and Manipulation : Public Opinion in a Representative Democracy », *Journal of Health Politics, Policy and Law*, 26, no6 (décembre) : 1361-1374.
- Jacobs, Lawrence R. et Melanie Burns. 2004. « The Second Face of the Public Presidency: Presidential Polling and the Shift from Policy to Personality Polling », *Presidential Studies Quarterly*, 34, no3 (septembre) : 536-557.

- Jacobs, Lawrence R. et Robert Y. Shapiro. 1994. « Issues, Candidate image, and Priming : The Use of Private Polls in Kennedy's 1960 Presidential Campaign », *American Political Science Review*, 88, no3 (Septembre) : 527-540.
- Jacobs, Lawrence R. et Robert Y. Shapiro. 1995. « The Rise of Presidential Polling : The Nixon White House in Historical Perspective », *Public Opinion Quarterly*, 59, no2 (été) : 163-195.
- Jacobs, Lawrence R. et Robert Y. Shapiro. 1995-1996. « Presidential Manipulation of Polls and Public Opinion : The Nixon Administration and the Pollsters », *Political Science Quarterly*, 110, no4 (hiver) : 519-538.
- Jacobs, Lawrence R. et Robert Y. Shapiro. 2000. *Politicians Don't Pander: Political Manipulation and the Loss of Democratic Responsiveness*. Chicago : University of Chicago Press.
- Jamieson, Kathleen Hall. 2000. *Everything you think you Know About Politics... And Why You Are Wrong*. New York : Basic Books.
- Jodoin, Marie-Pierre. 2002. *Entre la théorie et la pratique : une étude du marketing politique au Québec*. Mémoire : Département de science politique, Faculté des Arts et des sciences, Université de Montréal (10 octobre).
- Johnson, Dennis W. 2001. *No Place for Amateurs: How Political Consultants Are Reshaping American Democracy*, New York : Routledge.
- Johnson-Cartee, Karen S. et Gary A. Copeland. 1997. *Inside Political Campaigns: Theory and Practice*. Westport, Connecticut : Praeger.
- Jones, Charles O. 2000. « Preparing to Govern in 2001: Lessons from the Clinton Presidency ». Dans Norman J. Ornstein et Thomas E. Mann, *The Permanent Campaign and its Future*. Washington, DC : American Enterprise Institute Brookings Institution : 185-218.
- Jones, Charles O. 2002. « Knowing What We Want to Know about the Presidency », *Presidential Studies Quarterly* 32, no4 (Décembre) : 710-719.
- Joynt Kumar, Martha. 2000. « The President as Message and Messenger: Personal Style and Presidential Communications ». Dans Robert Y. Shapiro, Martha Joynt Kumar et Lawrence R. Jacobs, dir., *Presidential Power : Forging the Presidency for the 21 century*. New York : Columbia University Press : 408-434.
- Kernell, Samuel. 1986. *Going Public: New Strategies of Presidential Leadership*. Washington, DC : CQ Press.
- Kotler, Philip et Neil Kotler. 1999. « Political Marketing: Generating Effective Candidates, Campaigns, and Causes ». Dans Bruce I. Newman, dir., *Handbook of Political Marketing*. Thousand Oaks : Sage Publications, Inc. : 3-18.

- Lathrop, Douglas. 2003. *The Campaign Continues: How Political Consultants and Campaign Tactics Affect Public Policy*. Westport, Connecticut : Praeger.
- Link, Michael W. 2000. « The Presidential Kaleidoscope : Advisory Networks in Action ». Dans Robert Y. Shapiro, Martha Joynt Kumar et Lawrence R. Jacobs, dir., *Presidential Power : Forging the Presidency for the 21 century*. New York : Columbia University Press : 235-264.
- Loomis, Burdett A. 2000. « The Never Ending Story: Campaigns without Elections ». Dans Norman J. Ornstein et Thomas E. Mann, dir., *The Permanent Campaign and its Future*. Washington, DC : American Enterprise Institute Brookings Institution: 185-218.
- Maltese, John Anthony. 1994. *Spin Control: The White House Office of Communications and the Management of Presidential News*. Chapel Hill & London : The University of North Carolina Press.
- Mann, Thomas E. et Norman Ornstein. 2000. « After the Campaign, What?: Governance Questions for the 2000 Election », *The Brookings Review* 18, no1 (hiver) : 44-48.
- Manza, Jeff et Fay Lomax Cook. 2002. « A Democratic Polity? Three Views of Policy Responsiveness to Public Opinion in the United States », *American Politics Research* 30, no6 (novembre) : 630-667.
- Medvic, Stephen K. et Silvo Lenart. 1997. « The Influence of Political Consultants in the 1992 Congressional Elections », *Legislative Studies Quarterly* 22, no1 (février) : 61-77.
- Mitchell, Pama et Rob Daves. 1999. « Media Polls, Candidates and Campaigns ». Dans Bruce I. Newman, dir., *Handbook of Political Marketing*. Thousand Oaks : Sage Publications, Inc. : 177-196.
- Morris, Dick. 1997. *Behind the Oval Office: Winning the Presidency in the Nineties*. New York : Random House.
- Murray, Shoon Kathleen et Peter Howard. 2002. « Variation in White House Polling Operations : Carter to Clinton », *Public Opinion Quarterly* 66 : 527-558.
- Nadeau, Richard. 1999. *POL3100 : Communication politique*. Université de Montréal : Département de science politique. (automne).
- Neustadt, Richard E. 1960. *Presidential Power: The Politics of Leadership*. New York : John Wiley & Sons, Inc.
- Newman, Bruce I. 1994. *The Marketing of the President : Political Marketing as Campaign Strategy*. London : Sage Publications.
- Newman, Bruce I. 1999. *The Mass Marketing of Politics: Democracy in an Age of*

Manufactured Images. Thousand Oaks, CA: Sage Publication.

- Nimmo, Dan. 1999. « The Permanent Campaign: Marketing as a Governing Tool ». Dans Bruce I. Newman, dir., *Handbook of Political Marketing*, Thousand Oaks : Sage Publications, Inc.: 73-86.
- Norris, Pippa. 2001. « Political Communications and Democratic Politics ». Dans John Bartle and Dylan Griffiths, dir., *Political Communications Transformed: From Morrison to Mandelson*. Hampshire : Palgrave : 163-180.
- Ornstein, Norman J. et Thomas E. Mann. 2000a. *The Permanent Campaign and its Future*. Washington, DC : American Enterprise Institute Brookings Institution.
- Ornstein, Norman J. et Thomas E. Mann. 2000b. « Conclusion: The Permanent Campaign and the Future of American Democracy ». Dans Norman J. Ornstein et Thomas E. Mann. *The Permanent Campaign and its Future*. Washington, DC : American Enterprise Institute Brookings Institutio : 219-234.
- Ornstein, Norman et John Fortier. 2002, mars. « The Transition to Governing Project », *Political Studies Online*. En ligne.
<www.apsanet.org> (page consultée le 15 mars 2005).
- O'Shaughnessy, Nicholas J. 1999. « Political Marketing and Political Propaganda ». Dans Bruce I. Newman, DIR., *Handbook of Political Marketing*. Thousand Oaks : Sage Publications.
- Perloff, Richard M. 1998. *Political Communication: Politics, Press, and Public in America*. Mah Wah, N.J.: Lawrence Erlbaum Associates.
- Powell, Larry et Joseph Cowart. 2003. *Political Campaign Communication Inside and Out*. Boston : Allyn and Bacon.
- Pratte, André. 2003. *Le temps des girouettes : Journal d'une drôle de campagne électorale*. VLB :Montréal.
- Ragsdale, Lyn. 2000. « Personal Power and Presidents ». Dans Robert Y. Shapiro, Martha Joynt Kumar et Lawrence R. Jacobs, dir., *Presidential Power : Forging the Presidency for the 21 century*. New York : Columbia University Press : 31-46.
- Róka, Jolán. 1999. « Do the Media Reflect of Shape Public Opinion? ». Dans Bruce I. Newman, dir., *Handbook of Political Marketing*. Thousand Oaks : Sage Publications, Inc. : 505-518.
- Rottinghaus, Brandon. 2002. « Reassessing Public Opinion Polling in the Truman Administration », *Presidential Studies Quarterly* 32, no.3 (septembre) : 325-332.
- Rottinghaus, Brandon. 2004. « Review », *Public Opinion Quarterly* 68, 3 (automne) : 426-430.

- Sabato, Larry J. 1981. *The rise of political consultants: new ways of winning elections*. New York : Basic Books.
- Samson, J.-Jacques. 2003 (20 mars). « Chronique politique : Nos bulletins ». Le Soleil (Québec) : A16
- Scammell, Margaret. 1999. « Political Marketing : Lessons for Political Science », *Political Studies* XLVII : 718-739.
- Scher, Richard K. 1997. *The Modern Political Campaign: Mudslinging, Bombast, and the Vitality of American Politics*. Armonk : M.E. Sharpe.
- Selltiz, Claire, Wrightsman, Lawrence S. et Cook, Stuart W. (traduit par D. Bélanger). 1977. *Les méthodes de recherche en sciences sociales*. Montréal : Les Éditions HRW.
- Selnow, Gary W. 1994. *High-Tech Campaigns: Computer Technology in Political Communication*. Westport, Connecticut : Praeger.
- Shapiro, Robert Y., Martha Joynt Kumar et Lawrence R. Jacobs. 2000. *Presidential Power: Forging the Presidency for the Twenty-First Century*. New York : Columbia University Press.
- Shapiro, Robert Y. et Lawrence R. Jacobs. 2001. « Source Material: Presidents and Polling: Politicians, Pandering, and the Study of Democratic Responsiveness », *Presidential Studies Quarterly* 31, no1 (March) : 158.
- Shapiro, Robert Y. 2004. « Book Review of "Out of Touch: The Presidency and Public Opinion" », *Political Science Quarterly* (October) : 526-527.
- Sniderman, Paul M. 1993. « The New Look in Public Opinion Research ». Dans Ada W. Finifter, dir., *Political Science: The State of the Discipline II*. Washington, D.C.: The American Political Science Association : 219-245.
- Stonecash, Jeffrey M. 2003. *Political Polling : Strategic Information in Campaigns*. New York : Rowman & Littlefield Pub Inc.
- Swanson, David L. et Paolo Mancini. 1996. *Politics, Media, and Modern Democracy: An International Study of Innovations in Electoral Campaigning and Their Consequences*. Westport, Connecticut : Praeger.
- Tenpas, Kathryn Dunn. 2000. « The American Presidency: Surviving and Thriving amidst the Permanent Campaign ». Dans Norman J. Ornstein et Thomas E. Mann, *The Permanent Campaign and its Future*. Washington, DC : American Enterprise Institute Brookings Institution.
- Thurber, James A. 1998. « The Study of Campaign Consultants: A Subfield in Search of Theory », *Political Science and Politics* 31, no2 (juin) : 145-149.

- Trent, Judith S. 2004. *Political Campaign Communication: Principles and Practices*. New York : Rowman & Littlefield Pub. Inc.
- Watson, Robert P. et Colton C. Campbell. 2003. *Campaigns and Elections: Issues, Concept, Cases*. Boulder, Colorado : Lynne Rienner.
- Wayne, Stephen J. 2000. *The Road to the White House 2000 : The Politics of Presidential Elections*. Boston : Postelection Edition.
- Wring, Dominic. 2001. « Power as well as Persuasion: Political communication and Party Development ». Dans John Bartle et Dylan Griffiths, dir., *Political Communications Transformed: From Morrison to Mandelson*. Hampshire : Palgrave : 35-52.
- Zaller, John. 1996. « The Myth of Massive Media Impact Revived ». Dans Daina C. Mutz, Paul M. Sniderman, Richard A. Brody et Ann Arbor, dir., *Political Persuasion and Attitude Change*, edited by, MI: University of Michigan Press.

Autres types de référence

- Nadeau, Richard, *Notes du cours : Communication politique : POL 3100*, Université de Montréal, Département de science politique, Automne 1999.
- « Rétroinformation : produits et services », présentation Power Point au Conseil des ministres, 6 février 2002.
- http://www.wolton.cnrs.fr/glossaire/fr_communication_politique.htm , site Internet du Laboratoire Information, Communication et Enjeux scientifiques, consultation le 10 octobre 2005.

ANNEXE A : GRILLE D'ENTREVUE

Section 1 : les caractéristiques de l'appareil de l'opinion publique au Québec

Question 1 : Comment était divisée votre organisation ou appareil de l'opinion publique ? Quelles étaient ses principales activités ?

Question 2 : Quel est votre *background* professionnel et scolaire ? Le *background* (ou spécialisation) de l'équipe de la Rétroinformation *élargie* était-il important pour vous ?

Question 3 : Quels étaient les publics que vous cherchiez à atteindre, à influencer ou desquels vous cherchiez à connaître les opinions avec la Rétroinformation et les activités d'analyse de l'opinion publique que vous commandiez ? De quelle façon (moyens et stratégies) vous y preniez-vous pour les influencer ?

Question 4 : Les activités d'analyse de l'environnement public occupaient-elles une place importante au cabinet du premier ministre ? Qui avait une influence directe sur leur développement ?

Question 5 : Les analyses de l'environnement public étaient-elles des éléments essentiels dans la prise de décisions au cabinet ?

Question 6 : Qui avait accès aux produits de la Rétroinformation *élargie* ? Qui en étaient les premiers clients ? Y avait-il des analyses ou certaines données particulières recueillies par la Rétroinformation qui n'étaient pas diffusées ? Si oui, lesquelles et pourquoi ? Y avait-il une manipulation de l'information contenue dans ces analyses lorsqu'elles étaient diffusées ? Qui la contrôlait ?

Question 7 : Quelle place les sondages occupaient-ils dans les activités du cabinet ? Cette place a-t-elle connu une évolution à votre connaissance ? Laquelle et pourquoi ? Parlez-moi de leur fréquence d'utilisation, du budget qui leur était alloué et des ressources humaines qui étaient dédiées à leur analyse ?

Question 8 : Selon vous, les médias ont-ils un impact sur l'état de l'opinion publique ? Quelle importance accordiez-vous à l'analyse médiatique et aux relations médias ? Quels étaient les

moyens que vous preniez pour influencer les médias ?

Question 9 : Considérez-vous le gouvernement ou le premier ministre comme un produit qu'il faut *marketer* ?

Question 10 : L'image du premier ministre influence-t-elle l'état de l'opinion publique ? Est-ce un aspect que vous preniez en considération dans votre travail ? Quels moyens preniez-vous pour que l'image du chef soit bonne ?

Question 11 : Croyez-vous possible de faire fluctuer l'opinion publique par des stratégies ? Si oui, quels moyens ou stratégies avez-vous adoptés pour l'influencer ?

Question 12 : Comment décrieriez-vous l'information à laquelle la population a accès ? Par quels moyens tentiez-vous de l'atteindre dans ces circonstances ?

Section 2 : le développement de l'appareil de l'opinion publique au Québec

Question 13 : Où êtes-vous allez chercher votre inspiration pour travailler de cette façon ?

Question 14 : Que connaissez-vous des appareils de l'opinion publique des administrations précédentes ou d'ailleurs dans le monde ? Vous ont-elles influencé ?

Question 15 : Pouvez-vous me décrire comment vous avez perçu l'évolution de l'appareil de l'opinion publique (Rétroinformation *élargie*) entre le début et la fin de vos fonctions au cabinet du premier ministre ? Sous quelles circonstances a-t-il évolué ?

Question 16 : Quels étaient les objectifs que vous poursuiviez avec le développement des activités entourant l'analyse de l'environnement public ? Le maintien du soutien public ? La réélection ? Comment auriez-vous pu développer davantage vos activités pour atteindre ces objectifs ?

Section 3 : Les facteurs d'influence du développement de l'appareil de l'opinion publique au sein du cabinet

Question 17 : Quels sont les facteurs (sociaux, institutionnels, politiques, technologiques, etc.) ayant eu une influence ?

Question 18 : Croyez-vous que la personnalité du chef a eu un rôle à jouer ? Si oui, lequel ?

Question 19 : Croyez-vous que la composition de l'équipe de la Rétroinformation *élargie* (*background*, arrière-plan théorique) a eu un rôle à jouer ? Sous quels aspects ? Selon vous, les membres de la garde rapprochée du premier ministre avaient-ils tous les mêmes considérations quant à la valeur de l'opinion publique dans l'arène politique ?

Question 20 : Le développement de la technologie (sondages, etc.) a-t-il eu un rôle à jouer ?

Question 21 : Selon vous, les médias et leur développement ont-ils eu une influence ?

Question 22 : Croyez-vous que l'information (sur les groupes d'intérêt, sur les médias, sur la population, sur les adversaires politiques, etc.) soit une sorte de pouvoir ? La capacité de traiter cette information et de l'analyser a-t-elle eu un rôle à jouer ?

Question 23 : Selon vous, quel fut le rôle de la population québécoise (composition, rôle, champs d'intérêt, niveau d'information, etc.) dans le développement du service d'analyse de l'opinion publique ?